

**Vicente Gonçalves
Carla Campos**

2ª edição
do livro

Gestão de Mudanças
O Fator Humano na
Liderança de Projetos

HCMBOK

**The Human Change Management
Body of Knowledge**

**O Fator Humano
na Liderança de Projetos**



HCMBOK

**The Human Change Management
Body of Knowledge**

**Vicente Gonçalves
Carla Campos**

HCMBOK

**The Human Change Management
Body of Knowledge**

O Fator Humano na Liderança de Projetos



Copyright© 2013 por Brasport Livros e Multimídia Ltda.

1ª Edição: 2012

2ª Edição: 2013

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro poderá ser reproduzida, sob qualquer meio, especialmente em fotocópia (xerox), sem a permissão, por escrito, da Editora.

Editor: Sergio Martins de Oliveira

Diretora: Rosa Maria Oliveira de Queiroz

Gerente de Produção Editorial: Marina dos Anjos Martins de Oliveira

Revisão de Texto: Maria Helena dos Anjos Martins de Oliveira

Editoração Eletrônica: Michelle Paula

Capa: Use Design

Produção de ebook: S2 Books

Técnica e muita atenção foram empregadas na produção deste livro. Porém, erros de digitação e/ou impressão podem ocorrer. Qualquer dúvida, inclusive de conceito, solicitamos enviar mensagem para editorial@brasport.com.br para que nossa equipe, juntamente com o autor, possa esclarecer. A Brasport e o(s) autor(es) não assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens, originados do uso deste livro.

BRASPORT Livros e Multimídia Ltda.

Rua Pardal Mallet, 23 – Tijuca

20270-280 Rio de Janeiro-RJ

Tels. Fax: (21)2568.1415/2568.1507

e-mails: marketing@brasport.com.br

vendas@brasport.com.br

editorial@brasport.com.br

site: www.brasport.com.br

Filial SP

Av. Paulista, 807 – conj. 915

01311-100 São Paulo-SP

Tel. Fax (11): 3287.1752

e-mail: filialsp@brasport.com.br

Aos meus filhos, Yuri, Igor e Marina, que me ensinaram que na vida tudo muda, tudo passa.

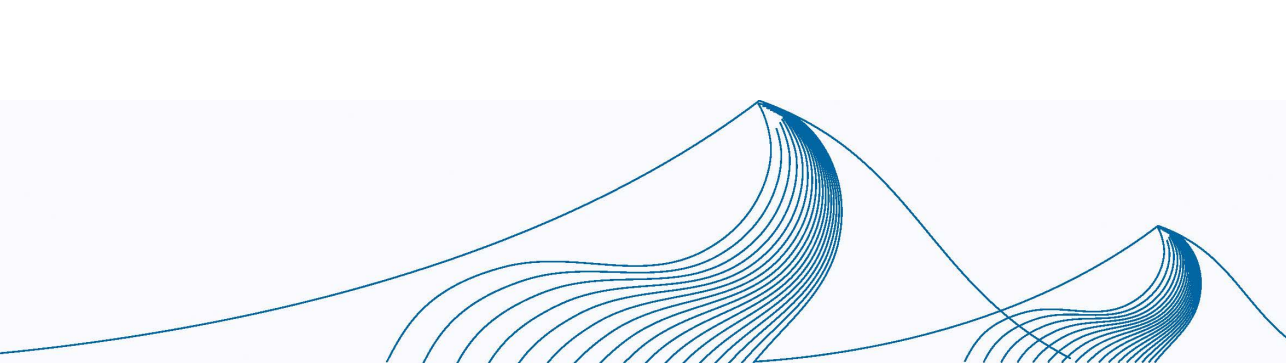
À minha esposa, exemplo de resiliência e comportamento humano.

À minha mãe e à minha avó, que me ensinaram a perseverar.

Vicente Gonçalves

Aos meus filhos, por me ensinarem que o amor é incondicional, simplesmente amamos, ao meu marido pelo apoio e incentivo, aos meus pais e meus irmãos por exemplificarem que a vida vale a pena e que sempre temos escolhas; quando não podemos escolher as circunstâncias, podemos escolher como vamos vivê-las; e a todos os encontros que tive ao longo da existência - cada um deles me tornou uma pessoa diferente e melhor.

Carla Campos



Prefácio da 1ª Edição

Conheci Vicente Gonçalves em 27 de maio de 2009, no Rio de Janeiro, quando participamos juntos de um evento sobre o tema “transformação nas organizações”. Na ocasião, eu me identifiquei muito com seus comentários sobre a forte relevância dos aspectos humanos e comportamentais nas organizações.

Descobri posteriormente que boa parte da carreira do Vicente foi dedicada à área de TI, área esta conhecida pela lógica, pelo raciocínio e pelo pensamento cartesiano. Foi neste ambiente que atuou como executivo e consultor em grandes empresas, tendo recebido doze prêmios ligados à inovação, gestão de projetos e mudanças, concedidos por renomadas publicações, e tendo sido eleito quatro vezes CIO do ano na área de mídia e comunicação. Em paralelo a esta carreira, Vicente se desenvolveu como ator, diretor, poeta e estudioso das artes humanas.

Foi aí que percebi que Vicente faz parte de um grupo crescente de profissionais que operam com os dois lados do cérebro: o que processa pensamentos via lógica cartesiana e o que usa um processo mais sutil e comportamental.

Na obra “Gestão de Mudanças, O Fator Humano na Liderança de Projetos”, Vicente e sua coautora Carla Campos examinam em grande detalhe esta relação fascinante entre estes dois mundos, técnico e comportamental, tão complementares e ao mesmo tempo antagônicos, e que se encontram sob a bandeira comum de gestão de mudanças. Carla complementa a experiência do Vicente com sua formação em psicologia e gestão de pessoas, bem como diversas vivências complementares, inclusive em *Coaching* e tanatologia, além de sua dedicação a consultoria e treinamento.

VIII HCMBOK – The Human Change Management Body of Knowledge

O vínculo que sinto com o tema desta nova obra tem motivos históricos. Quando lancei “Human Factors in Project Management” (Amacom, NY, 1984), o livro foi recebido como obra pioneira, já que a gestão de projetos na ocasião era vista como algo basicamente metodológico. De lá para cá o PMI (*Project Management Institute*) lançou uma série de livros a respeito, e hoje existe farta literatura internacional e brasileira sobre o assunto.

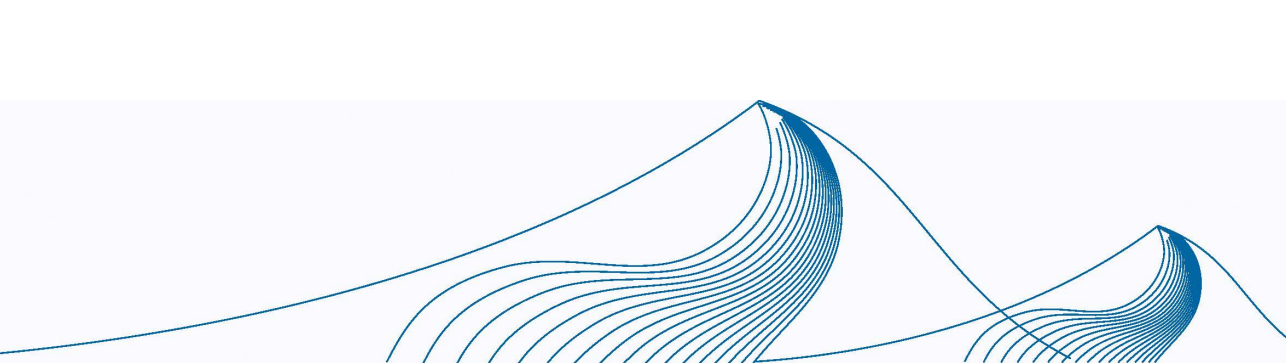
E qual a relação da gestão de mudanças com gerenciamento de projetos e fatores humanos? Comportamento humano, gerenciamento de projetos e gestão de mudanças formam um triângulo de interrelacionamento perfeito, já que toda mudança envolve aspectos comportamentais, e para lidar inteligentemente com mudança é necessário aplicar as técnicas de gerenciamento de projetos.

Quanto mais se escreve sobre o assunto, mais facetas fascinantes aparecem. Os autores Gonçalves e Campos deram um mergulho profundo no assunto e apresentam quatro abordagens, a saber:

- ▶ A conceituação de mudanças, os tipos de mudanças e a importância da sua gestão para os projetos.
- ▶ HCMBOK – *Human Change Management Body of Knowledge* – um conjunto de práticas e ferramentas.
- ▶ As competências essenciais do gestor de mudanças.
- ▶ Dois estudos de caso: um de sucesso e outro de fracasso.

É com alegria que recomendo esta obra. Acredito nos princípios apresentados e identifico-me com os textos. Pela carência do conhecimento do assunto no mercado é um tópico que precisa ser divulgado. O livro deve fazer parte da biblioteca de todo gestor de projetos e gestor de mudanças.

Paul Dinsmore, PMI Fellow



Sobre os Autores

Carla Campos

Psicóloga com formação em Gestão de Pessoas pela FGV, formação em Tanatologia pelo CTAN, Consultora de *Assessment*, *Certified Professional & Self Coach* com Certificação Internacional pela ECA (*European Coaching Association*), GCC (*Global Coaching Community*) e IBC, Pós-graduação em Gestão de Recursos Humanos pela AVM - UCAM e em Terapia Cognitivo-Comportamental pelo CPAF. Membro da Associação Brasileira de Psicoterapia Cognitiva (ABPC) e da ATCRIO (Associação de Terapias Cognitivas do Rio de Janeiro). Coautora do livro *Tanatologia - Temas Impertinentes*. Nos últimos anos, tem se dedicado ao Estudo de Desenvolvimento Humano, Criatividade e Inovação, Gestão de Mudanças, Gestão de Pessoas, Outplacement, Coach, R&S, Perdas e Resiliência, além de proferir palestras, workshops e atuar em projetos de consultoria. É diretora e membro do conselho de gestão do *Human Change Management Institute*.

Contato com a autora: carla@hucmi.com

Vicente Gonçalves

Sua formação envolve Artes Dramáticas, Ciências Sociais e Tecnologia da Informação, além de pós-graduação em Marketing e MBA em gestão de negócios pela COPPEAD – UFRJ. Aprimorou-se em gestão e liderança no MIT Sloan Executive Education – Boston, EUA, no IMD – Lausanne - Suíça e AMANA-KEY. Complementando seu perfil diverso, Vicente é ator, autor, diretor, professor de teatro, poeta e escritor. Nos últimos anos, publicou diversos artigos sobre Criatividade, Inovação e Gestão de Mudanças.

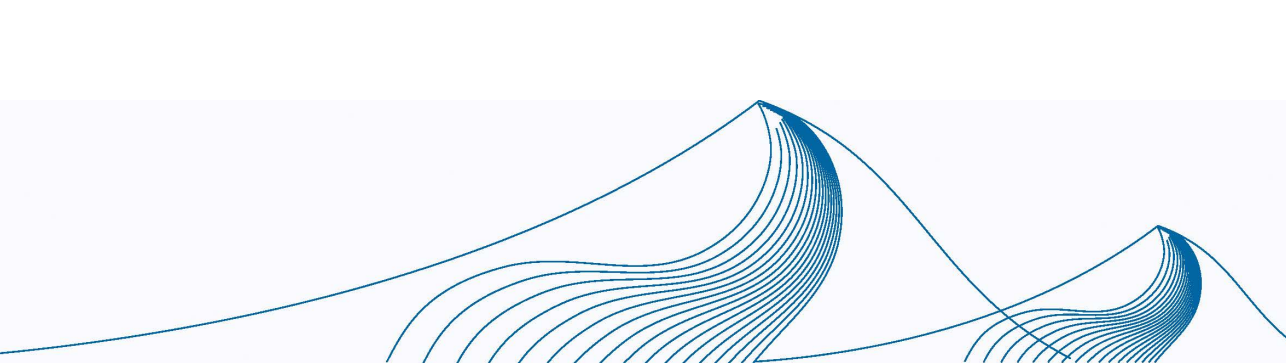
Durante 25 anos atuou como consultor e executivo em empresas nacionais e globais, tendo recebido doze prêmios ligados a inovação, gestão de

projetos e mudanças, concedidos por renomadas publicações. Foi eleito quatro vezes CIO (*Chief Information Officer*) do ano na área de mídia e comunicação. Recebeu, em 2010, a Comenda Assis Chateaubriand, concedida pela Academia de Artes e Letras de SP, por relevantes serviços prestados à sociedade, no desenvolvimento científico e humano. É professor convidado e palestrante em diversas organizações, incluindo PMI, PMO Alliance, IBMEC e Firjan.

É Presidente do *Human Change Management Institute* e sócio-fundador da Usina de Criatividade e Inovação, onde especializou-se em humanização dos ambientes corporativos, Criatividade e Inovação, Gestão de Mudanças, Outplacement, Integração e Formação de equipes, usando técnicas de teatro, canto e cinema.

Contato com o autor: vicente@hucmi.com

Mais informações sobre o Human Change Management Institute no site www.hucmi.com



Nota dos Autores à Segunda Edição

Na primeira edição o título deste livro era “Gestão de Mudanças - O Fator Humano na Liderança de Projetos”, com uma referência na capa que dizia “Inclui o guia HCMBOK”. Naquele momento não tínhamos ideia da dimensão que o HCMBOK tomaria, apesar de saber que estávamos lançando o primeiro *Body of Knowledge* de gestão de mudanças do mundo. Em menos de seis meses o livro já havia sido traduzido para o espanhol e inglês, publicado em formato eletrônico no iTunes e em pouco mais de um ano sendo usado por Centros de Formação em dezesseis países de cinco continentes. Acreditamos que seu modelo prático e objetivo, orientado por atividades que podem ser facilmente compreendidas, influenciou diretamente sua rápida adoção pelos gestores de projetos.

Diante deste cenário, a mudança do título para HCMBOK — *The Human Change Management Body of Knowledge* - O Fator Humano na Liderança de Projetos, foi uma evolução natural e uma resposta ao mercado que naturalmente passou a referenciar este livro como “o HCMBOK”.

O HCMBOK é um guia que nunca estará completo e terminado. Afinal, tudo muda o tempo todo e nós também temos que nos adaptar continuamente.

Nossa abordagem de gestão de mudanças é em muito influenciada pelos novos comportamentos e valores que surgem com cada geração. Hoje temos quatro gerações — *Baby Boomers* e gerações X, Y e Z — interagindo no mercado consumidor simultaneamente, o que demanda adequação dos paradigmas organizacionais em quase todas as empresas.

XII HCMBOK – The Human Change Management Body of Knowledge

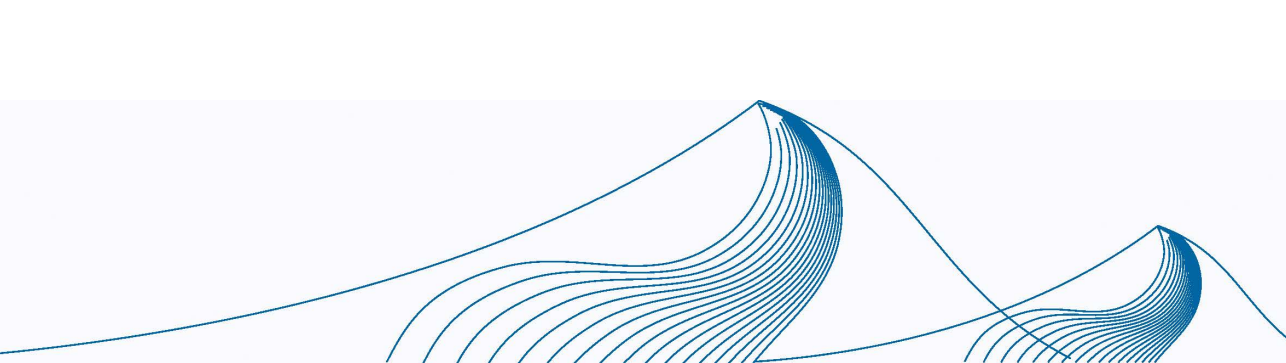
Observando-se o ambiente interno das organizações, temos atualmente três gerações atuando no mesmo ambiente de trabalho e nos próximos três ou cinco anos pela primeira vez na história serão quatro gerações trabalhando juntas nas empresas, cada qual com seu estilo e demandas peculiares na gestão do fator humano. Isso, por si só, demandará ajustes na forma como a Gestão de Mudanças será conduzida no futuro.

O HCMBOK foi concebido com o conceito de *crowdsourcing*, isto é, um guia aberto à construção colaborativa de inúmeras pessoas de todo o mundo.

Nesta segunda edição incluímos sugestões e adequações que recebemos de diversas pessoas nos treinamentos e projetos que realizamos em vários países. Somos muito gratos a todos vocês e desde já convidamos o leitor a cooperar e até mesmo a escrever novos capítulos do HCMBOK, que serão discutidos e avaliados pelo comitê editorial do *Human Change Management Institute*, podendo ou não passar a fazer parte desta obra.

Como regra, quando nós recebemos apenas uma sugestão e resolvemos incorporá-la ao HCMBOK, não temos como compartilhar os créditos, pois esta frequentemente surge de diversas fontes concomitantemente.

Entretanto, para aqueles que escreverem um novo capítulo, macroatividade ou mesmo atividade que venha a ser incorporada no HCMBOK, com muito prazer daremos o devido crédito pela valiosa colaboração.



Apresentação

O tema Gestão de Mudanças é amplo e aplica-se a toda sorte de mudanças organizacionais. Os motivadores mais comuns de mudanças são: evoluções tecnológicas, revisões de processos, crises, mudanças dos hábitos dos consumidores, pressão de novos entrantes em negócios, aquisições, fusões de empresas e reestruturações organizacionais, dentre outras. Todos têm uma característica em comum, tocam nas pessoas e em seus paradigmas. Mudam o **Status Quo**, a maneira como as coisas são feitas e tiram as pessoas de sua zona de conforto.

No primeiro capítulo deste livro, conceituaremos a gestão de mudanças, seus personagens, estratégias e modelos aplicáveis. Em seguida abordaremos o conjunto de boas práticas, a metodologia e as ferramentas que denominamos HCMBOK - *Human Change Management Body of Knowledge*. Por fim, elencamos as competências que julgamos essenciais ao gestor de mudanças e apresentamos dois casos, um de sucesso e outro de fracasso.

Entendemos que, qualquer que seja o motivador, uma mudança deve ser planejada e executada como um projeto.

Os princípios e as práticas aqui apresentados podem ser aplicados a qualquer tipo de mudança. O HCMBOK foi concebido relacionando-se as atividades de gestão de mudanças com as etapas tradicionalmente seguidas na gestão de um projeto. A aplicação do HCMBOK deve ser adaptada ao formato de cada projeto. Um projeto que não conte com fornecedores externos, por exemplo, deve descartar as atividades planejadas para estes e seguir as restantes cabíveis.

XIV HCMBOK – The Human Change Management Body of Knowledge

Nosso principal objetivo com a edição do HCMBOK é fornecer ao leitor uma referência para a gestão das atividades essenciais do fator humano em projetos de mudanças, sem ter a pretensão de sermos exaustivos no tema.

Gerir a mudança é humanizá-la. É pensar o projeto no ponto de vista das pessoas envolvidas, para evitar que as resistências naturais causem impactos nos objetivos planejados.

A criatividade e a sensibilidade do gestor das mudanças são componentes primordiais que não podem ser substituídos por nenhuma metodologia. Um projeto, mesmo com uma abordagem metodológica de Gestão de Mudanças muito estruturada, mas conduzido mecanicamente, corre sério risco de enfrentar resistências.



Sumário

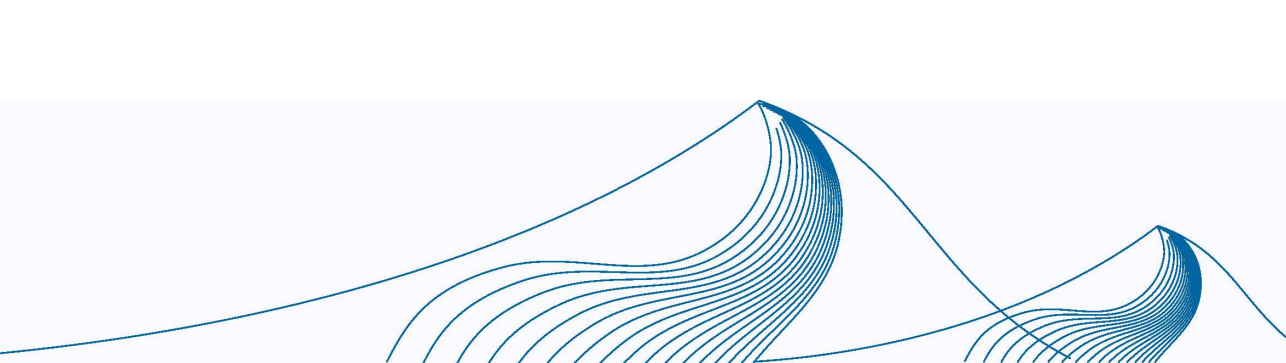
Introdução	1
Capítulo 1 - Tudo Muda, Tudo Passa	3
1.1. Mudar é tão difícil?	3
1.2. O que mudou nos processos de mudança?	4
1.3. Estratégias de mudança	6
1.3.1. Mudanças impositivas	6
1.3.2. Mudanças negociadas ou participativas	7
1.4. Os personagens das mudanças	9
1.5. Objetivo da Gestão de Mudanças	9
1.6. Importância da abordagem estratégica de Gestão de Mudanças	11
1.7. Gestão de projetos ou transformação organizacional?	13
Capítulo 2 - HCMBOK - Human Change Management Body of Knowledge	15
2.1. Macrovisão do HCMBOK em formato cronológico	16
2.2. Iniciação e Planejamento do projeto	18
2.2.1. Mapeamento do Patrocinador do projeto	20
2.2.2. Definição de objetivo, propósito, identidade e metas do projeto	21
2.2.3. Mapeamento e classificação dos <i>Stakeholders</i>	23
2.2.4. Avaliar características da cultura organizacional e seus reflexos na mudança	26

2.2.5. Definir papéis e responsabilidades	29
2.2.6. Adequar ambiente físico às necessidades do projeto	32
2.2.7. Planejar alocação e desenvolvimento da equipe	33
2.2.8. Avaliar predisposição do clima para mudanças	36
2.2.9. Estabelecer o plano de ação de Gestão de Mudança	39
2.2.10. Planejar <i>Kick-off</i> do projeto	41
2.3. Aquisição	43
2.3.1. Avaliar riscos de choques culturais entre fornecedores e equipe	44
2.3.2. Definir necessidades adicionais de treinamento técnico da equipe	45
2.3.3. Identificar alternativas à gestão do conhecimento	46
2.3.4. Mapear estilos de lideranças de fornecedores	48
2.3.5. Validar papéis e responsabilidades (Matriz RACI) com fornecedores	49
2.3.6. Planejar integração dos fornecedores à cultura da organização	49
2.4. Execução	50
2.4.1. Realizar evento de <i>Kick-off</i> do projeto	52
2.4.2. Avaliar impactos organizacionais	52
2.4.3. Executar gestão da aprendizagem	54
2.4.4. Confirmar futuro da equipe no pós-projeto	55
2.4.5. Planejar desmobilização gradual da equipe	57
2.5. Implantação	58
2.5.1. Avaliar prontidão e segurança dos usuários para implantação	60
2.5.2. Assegurar comprometimento das lideranças com a implantação	60
2.5.3. Realizar reunião de decisão da implantação (GO / NO GO)	61

2.5.4. Comunicar resultado da reunião de decisão da implantação (GO / NO GO)	62
2.6. Encerramento	63
2.6.1. Executar desmobilização gradual da equipe de projeto	65
2.6.2. Reconhecer desempenho da equipe e individual	66
2.6.3. Montar mapa de lições aprendidas	66
2.6.4. Assegurar preparação dos usuários para treinar novos colaboradores	67
2.6.5. Assegurar preparação da equipe de manutenção e suporte na fase pós-projeto	68
2.6.6. Assegurar a realocação adequada das pessoas do projeto	68
2.6.7. Celebrar conquistas e metas atingidas	69
2.7. Produção (pós-implantação)	70
2.7.1. Assegurar sustentação da mudança	71
2.8. Atividades recorrentes em todas as etapas do projeto	74
2.8.1. Planejar e gerir a comunicação	75
2.8.2. Formar espírito de equipe e realizar dinâmicas de reforço	79
2.8.3. Estimular processo participativo de decisão	81
2.8.4. Gerir clima – conflitos, motivação, estresse e comportamentos	83
2.8.5. Estimular a criatividade e a inovação	93
Capítulo 3 - Competências Essenciais dos Líderes de Mudanças	98
Capítulo 4 - Um Caso de Sucesso	103
O contexto	103
Os desafios e as medidas adotadas	105
As alternativas e a estratégia de decisão da nova arquitetura de sistemas a ser adotada	105
O patrocínio	105

XVIII HCMBOK – The Human Change Management Body of Knowledge

A construção de propósito, objetivos, metas e identidade do projeto	106
O mapeamento dos <i>Stakeholders</i>	108
As características da cultura organizacional e seus reflexos na mudança	108
Adequação do ambiente físico	109
Seleção e desenvolvimento da equipe	110
Maturidade para lidar com perdas	110
Os marcos da mudança	111
Planejamento e execução do <i>Kick-off</i>	113
A gestão do conhecimento	115
A gestão da comunicação	115
Comunicação com a diretoria - <i>Stakeholders</i> patrocinadores	116
Comunicação com o projeto - <i>Stakeholders</i> diretamente envolvidos	116
Comunicação com os líderes das áreas de negócio - <i>Stakeholders</i> diretamente envolvidos, mas não focados em tempo integral no projeto	116
Comunicação com a empresa - <i>Stakeholders</i> indiretos	117
Comunicação com o mercado - <i>Stakeholders</i> indiretos	117
Processo participativo de decisão e gestão de conflitos	118
Gestão do clima do projeto	120
O resultado alcançado	122
Capítulo 5 - Um Caso de Fracasso	123
Os grandes erros	124
O desfecho	126
Bibliografia	127



Introdução

Frequentemente, ouvimos falar de projetos que terminaram com alguma expectativa não atendida em termos de prazo, custo ou qualidade. Na verdade, raramente encontramos projetos que não tiveram qualquer dificuldade em relação a pelo menos uma destas variáveis, quando não em todas. Esta não é uma característica específica de projetos de Tecnologia da Informação, mas de toda sorte de empreitadas, apesar do imenso avanço proporcionado pelas metodologias de gestão de projetos nas últimas décadas.

Afinal, o que leva a grande maioria de projetos a encontrarem dificuldades em atingirem suas metas? O que faz com que cerca de 70% dos projetos de TI falhem em pelo menos uma destas variáveis, segundo dados do Gartner Group? O que faz com que 50% dos projetos de TI sejam cancelados e 82% entregues com atraso, segundo dados do CHAOS Group? Por que as pesquisas da KPMG destacam que menos de 40% desses projetos alcançaram os objetivos de negócios um ano depois de seu término?

Acreditamos que diversas são as causas, mas uma característica comum a todas as metodologias de gestão de projetos é a pouca atenção dada a um componente - a Gestão de Mudanças, ou em outras palavras, o cuidado com o ser humano e suas peculiaridades.

Segundo dados do PMI Brasil - Benchmark 2009 sobre gestão de projetos, 62% dos casos de fracassos na implantação de PMOs estão relacionados a questões culturais e resistências que não foram tratadas adequadamente. As duas habilidades mais deficientes dos profissionais de projetos são Comunicação (citada em 50% dos casos) e Gestão de Conflitos (citada em 38% dos casos). Ainda segundo este *benchmark*, na lista de problemas

2 HCMBOK – The Human Change Management Body of Knowledge

que ocorrem com maior frequência em gestão de projetos, o número 1 é Comunicação, citado em 76% dos casos.

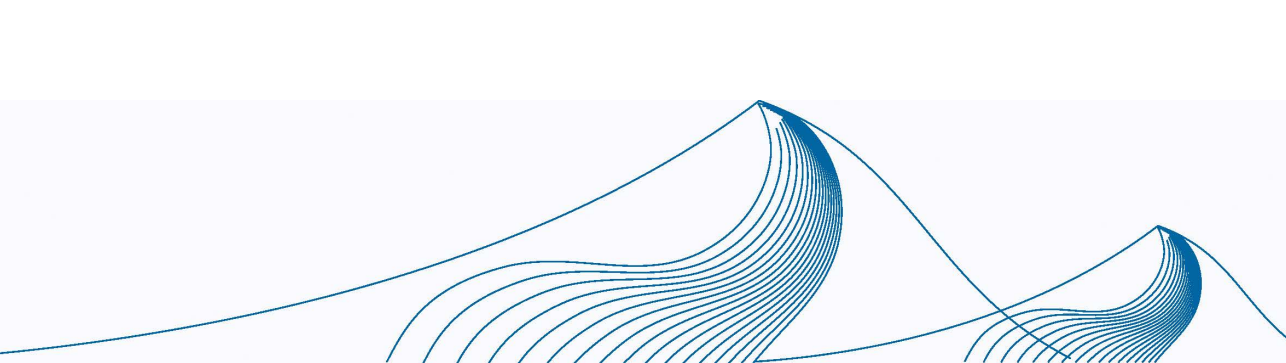
Desta forma, entendemos que uma correta abordagem de Gestão de Mudanças é essencial e decisiva para o sucesso de um projeto, seja ele qual for.

Não existe uma **fórmula mágica** para gerir mudanças. Cada projeto é único, pois toca em uma cultura diferente e principalmente em pessoas diferentes, em diferentes momentos. O mundo não é estático, e as corporações também são entes vivos em constante mutação. Como já dizia **Heráclito de Éfeso**, o filósofo pré-socrático, “ninguém se banha no mesmo rio duas vezes”.

Entretanto, seguir uma metodologia para gerir o processo de mudanças pode minimizar bastante os riscos de um projeto. Não por acaso, a 5ª edição do guia PMBOK®, lançada no final de 2012, traz uma nova área de conhecimento: *Stakeholder Management*, demonstrando uma clara preocupação com a relevância do fator humano para o sucesso na gestão de projetos.

Nenhuma metodologia irá substituir a sensibilidade do gestor de mudanças, seja ele um profissional dedicado a esta atividade ou um gerente de projetos desempenhando múltiplos papéis.

Ainda assim, seguir um roteiro com etapas e atividades consagradas como boas práticas de Gestão de Mudanças é um grande avanço para garantir o sucesso de um projeto. É disso que trata esta obra, de um caminho seguro, porém não único, nem que dispensa a sensibilidade humana para lidar com as questões do ser humano.



1. Tudo Muda, Tudo Passa

1.1. Mudar é tão difícil?

Observando o contexto antropológico, o ser humano foi moldado durante milênios para não mudar e manter o *Status Quo* sempre que possível. Assim foi quando as primeiras comunidades de caçadores e coletores se estabeleceram. O Homem era nômade e forçado a mudar de localização geográfica sempre que uma área de coleta ou caça era exaurida ou tornava-se inviável por qualquer outro motivo. Esta mudança implicava em diversos riscos, como o de não encontrar em tempo hábil nova área que assegurasse sua sobrevivência. E, pior ainda, o risco de, ao encontrar, esta área já estar ocupada por outro grupo, o que provavelmente levaria a embates violentos, com consequências imprevisíveis.

Séculos depois, quando o homem passou a dominar a agricultura e a pecuária, deixou de depender da caça e da coleta para sua sobrevivência. As comunidades puderam estabelecer-se sem a necessidade de mudanças geográficas constantes. Assim nasceram as primeiras aldeias, e logo suas estratégias de proteção contra inimigos, como muros e obstáculos para garantir a segurança da comunidade que se estabelecia, minimizando o risco de nova mudança.

A sociedade moderna, na visão antropológica, ainda preserva este instinto de aversão a mudanças, face ao risco inerente que estas representam no inconsciente coletivo. Os “muros” e as “barreiras”, agora psicológicas, ainda estão vivos em cada ser humano. Nas palavras de Charles Darwin: “O homem ainda traz em sua estrutura física a marca indelével de sua origem primitiva”.

Não por acaso, Heráclito, cerca de cinco séculos AC, percebeu que “**nada existe de permanente senão a mudança**”. Esta mesma teoria foi

ratificada mais tarde por Charles Darwin em seu estudo sobre a “**Origem das Espécies**”, que trata da “**Seleção Natural**”, constatando que estas estão em frequente mutação e ainda que “**não é o mais forte nem o mais inteligente que sobrevive, mas sim o mais adaptável**”. Em matéria de Gestão de Mudanças no mundo contemporâneo, nada mais atual.

Segundo Daryl R. Conner (*Managing at the Speed of Change* – 1992), somente 10% das pessoas aceitam as mudanças de imediato, 20% aceitam com pouco esforço de gestão da mudança, 40% com muito esforço e 30% só aceitam depois que a mudança foi bem-sucedida. Acreditamos que este estudo deva ser relativizado, dependendo de vários fatores, como a cultura organizacional, as gerações de *Stakeholders* envolvidos, dentre outros.

Nossa experiência em projetos de consultoria nos permite dizer que, em alguns casos, há pessoas que nunca se adaptam às mudanças implantadas.

O comportamento humano varia com o tempo, ainda que apresente macrocaracterísticas estáveis. Em nossa visão, no mundo contemporâneo, as gerações Y e Z foram moldadas com relações mais superficiais, onde o apego ao *Status Quo* já não é o mesmo. Ainda assim, o desafio de promover uma mudança continua trabalho árduo e complexo, que precisa ser conduzido através das pessoas, para que encontrem maior taxa de sucesso.

1.2. O que mudou nos processos de mudança?

O mundo sempre esteve em mudança e o ser humano, com maior ou menor dor, sempre se adaptou para sobreviver. O que observamos nas últimas décadas foi uma grande aceleração na velocidade em que as mudanças ocorrem. Enquanto o telefone precisou de 76 anos para atingir 50 milhões de usuários, o celular atingiu esta marca em apenas cinco anos e a Internet em quatro, segundo Ethevaldo Siqueira no livro “2015, Como Viveremos” (2005).

O Facebook, que até 2004 era uma rede social voltada apenas para algumas universidades, foi aberto ao público em 2006 e em setembro de 2012 já somava quase um bilhão de usuários. Se o Facebook fosse um país, seria a terceira maior população do mundo, apenas atrás da China e Índia, maior do que toda a população da Europa, que conta com cerca de 710 milhões de pessoas. Orkut e Myspace, grandes vedetes até 2009, já foram abandonados por praticamente todos os seus usuários. Você lembra

a última vez que acessou o Orkut? Isso sem falar no Twitter, que desponta com tremenda velocidade e provavelmente terá tantos usuários quanto o Facebook em poucos anos.

É provável que um leitor deste livro em poucos anos já tenha migrado do Facebook para um novo tipo de relação por redes sociais que ainda desconhecemos.

O que muda com isso não é só o uso da tecnologia de forma quase onipresente, mas os hábitos das pessoas, a forma como as relações são estabelecidas e desconstruídas. Segundo pesquisa da *American Academy of Matrimonial Lawyers* (Associação dos Advogados Matrimoniais dos Estados Unidos) em 2011, o Facebook é citado em um entre cada cinco divórcios nos Estados Unidos.

A chamada primavera árabe, movimento iniciado em 2011 que vem derrubando ditadores em países de maioria muçumana, só está sendo possível graças às novas alternativas de comunicação que mobilizam milhares de pessoas, apesar do controle do estado sobre os meios de comunicação tradicionais.

Todas estas mudanças no comportamento humano demandam adequações nas organizações. O cenário competitivo já não é o mesmo. Antigos diferenciais estão caindo, dando lugar a novas estratégias mais adequadas às demandas das gerações Y e Z. A valorização e fidelização às marcas tomam novas perspectivas.

A produtividade repetitiva, fenômeno em que o trabalho é medido por parâmetros exclusivamente baseados no que foi produzido, dá lugar à produtividade criativa ou à capacidade de uma pessoa ou equipe de buscar continuamente melhorias e evoluções na forma em que os processos de negócio podem ser operacionalizados.

O velho mundo acusa sérios problemas em sua economia, depois dos Estados Unidos quase entrarem em inadimplência em 2011. Quem poderia prever isso poucos anos atrás? Até mesmo o capitalismo em sua essência está sendo questionado. E o que mais vem por aí? Mudanças, esta é a única certeza.

Tudo muda, tudo passa, mas o que se pode perceber neste momento é que o mundo terá que ser reinventado.

A revolução tecnológica ainda está apenas em seus primórdios. Muito, muito mais, virá por aí, influenciando diretamente o comportamento das pessoas e sua forma de consumirem produtos e serviços.

As organizações passarão cada vez mais por reestruturações e revisões na forma como seus negócios serão conduzidos. A maneira como o trabalho é organizado já está em profunda transformação em países como França e Alemanha, onde um imenso contingente de profissionais, particularmente migrantes do Leste Europeu, prefere atuar como autônomo ou microempresário em um estado de informalidade legal, fazendo o total de participantes do programa de previdência social do estado despencar mais de 25% nos últimos dez anos.

Neste cenário, somente as organizações mais adaptáveis terão espaço. Empresas, mesmo as que mais dependem de aparatos tecnológicos, são essencialmente feitas de pessoas. E este corpo funcional sofrerá os impactos das mudanças. Assegurar o sucesso de sua evolução e, por que não dizer, em alguns casos, revolução, passa seguramente pela competência das organizações em gerir o fator humano em seus projetos de mudança. Só assim estas serão capazes de preservar seu ativo mais valioso, as pessoas, engajadas, formando equipes de alto desempenho.

Vivemos um momento da história humana onde o que muda é a velocidade com que as mudanças estão acontecendo.

1.3. Estratégias de mudança

1.3.1. Mudanças impositivas

Há mudanças que são inexoráveis, para as quais só resta a adaptação ou a extinção. Estas são as **mudanças impositivas** para as quais não há a possibilidade de negociação nem gestão planejada.

Um terremoto que destrói uma cidade ou a falência repentina de uma empresa são exemplos de mudanças que não podem ser geridas por um personagem central. Ocorrem de forma impositiva e a única alternativa dos envolvidos é a autogestão.

Muitas organizações usam a abordagem impositiva como uma estratégia de mudança. Em geral são empresas altamente hierarquizadas, onde “manda quem pode e obedece quem tem juízo”.

Certa vez eu conversava com um amigo, executivo da área de Tecnologia da Informação, sobre a estratégia de mudança adotada em um projeto. Ele retrucou diretamente: “Minha empresa tem dono. Ele manda fazer e acabou. Não tenho este problema de gestão de mudanças. Quem não se adaptar é demitido”.

Realmente, mudanças impositivas não exigem gestão, mas também não geram engajamento com o propósito. Ocorrem pela coerção do poder.

Seu efeito no clima organizacional e na produtividade é nefasto. O presenteísmo, fenômeno caracterizado por empresas cujo corpo funcional está presente, mas não se engaja nos propósitos da organização, é marcante. Costumamos denominar esta situação de “missa de corpo presente”. O corpo está ali, mas a alma está longe.

Pessoas tratadas como seres incapazes de contribuir para a evolução da organização respondem com a produtividade repetitiva, aquela que pode ser mensurada para que as metas individuais sejam alcançadas.

A cultura impositiva é marcada pelo individualismo. As equipes são desnecessárias, pois seres superiores são os únicos capazes de tomar as decisões corretas. Tratadas como incapazes de criar e contribuir para a evolução da organização, as pessoas aceitam este estado passivo de seres menores e passam a atuar como ativos com data de validade e mínima fidelidade. Para alcançar o status de seres supremos, a competição interna beira a deslealdade. As pessoas sentem-se descartáveis como objetos. É a “coisificação da pessoa”, fenômeno descrito pelo Dr. Paulo Gaudêncio no livro “Men at Work” - 1999.

1.3.2. Mudanças negociadas ou participativas

São aquelas que, partindo de um objetivo, se preocupam em gerar um propósito, promover o engajamento e dar um sentido mais amplo à transição que se faz necessária. São mudanças conduzidas levando-se em consideração o fator humano e sua complexidade.

Esta abordagem, ainda que mais trabalhosa, gera mais valor para a organização. A cultura é a da produtividade criativa, aquela capaz de aprimorar procedimentos e superar metas, inovando e renovando continuamente a organização.

O espírito de equipe ocorre com maior facilidade, quase espontaneamente, pois todos se sentem parte de um sistema integrado, trabalhando para o mesmo propósito. O sentimento de pertencimento é comum, o orgulho de fazer parte envolve até mesmo a família e os amigos mais próximos.

Não raro, mesmo fora do horário de trabalho, a equipe está conectada e tem ideias para a melhoria dos processos e o crescimento da organização. As pessoas tratadas com dignidade respondem com fidelidade e engajamento.

Uma breve história que ilustra este fenômeno:

Certa vez um transeunte encontra dois carpinteiros cortando madeira para uma construção. Um estava de semblante fechado. Serrava a madeira sem se importar muito com o melhor aproveitamento desta, nem com as farpas que deixava. Cada pedaço cortado era empilhado sem muito cuidado. Outro demonstrava um ar de realização, cantarolava, enquanto escolhia as ripas mais adequadas para cada pedaço que iria serrar. Com zelo, retirava as farpas e empilhava cada pedaço cortado na sequência em que seria retirado na próxima etapa do processo. O transeunte curioso repara na situação, aproxima-se e pergunta ao primeiro:

- *O que o senhor está fazendo?*
- *O homem, de forma ríspida, responde:*
- *Cortando madeira, não está vendo?*
- *O transeunte então se aproxima do segundo e faz a mesma pergunta. O outro responde sorridente:*
- *Estou construindo uma escola.*

Considerando que as mudanças nas organizações são cada vez mais frequentes e necessárias para que estas se mantenham competitivas; e considerando ainda que a maneira como as mudanças são conduzidas ajuda a moldar a evolução cultural, vale a reflexão: Qual dos dois carpinteiros promoverá a maior produtividade coletiva? O repetitivo, não engajado em um propósito, ou o criativo, comprometido com o resultado como um todo?

Qual estratégia de mudança será capaz de trazer melhores resultados no tempo? Qual contribuirá para a perenização e o crescimento da organização e qual fortalecerá a cultura capaz de levar a organização a um nível de competitividade diferenciado?

1.4. Os personagens das mudanças

Os personagens envolvidos em uma mudança são denominados *Stakeholders*. Um *Stakeholder* pode ser uma entidade, um indivíduo ou um grupo de indivíduos que será afetado pelo projeto de mudança, direta ou indiretamente. Pode ser qualquer funcionário da empresa, bem como um fornecedor, um sindicato, clientes, entidades governamentais etc.

Identificar e classificar estes personagens é fundamental para o desenvolvimento de uma estratégia de Gestão de Mudanças. Este tema será explorado mais adiante em detalhes, na etapa de Planejamento e Iniciação do projeto. Entretanto, como este termo aparecerá repetidamente daqui para frente, entendemos ser necessária esta definição no início do livro, para uma compreensão mais fácil do leitor.

Em uma visão simplificada, os *Stakeholders* podem se posicionar de duas formas, como apresentado a seguir:



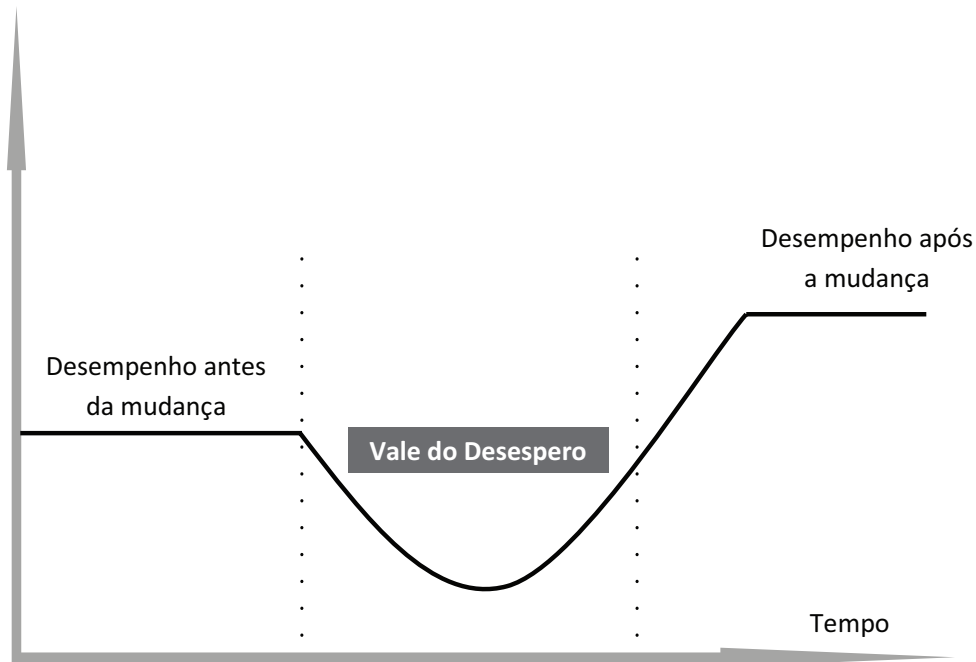
1.5. Objetivo da Gestão de Mudanças

O objetivo da disciplina que denominamos **Gestão de Mudanças** é planejar, aplicar, medir e monitorar ações de gestão do **fator humano** em um projeto de mudanças, ampliando as chances dos resultados esperados serem atingidos ou superados.

Qualquer mudança traz desconforto e muitas vezes dor às pessoas afetadas. Entretanto, mudar é inevitável para a evolução das organizações. Quem não muda, não evolui, fica obsoleto e pode acabar promovendo a dor maior que é a descontinuidade de um negócio, afetando todos os *Stakeholders*, internos e externos, direta ou indiretamente, ligados à organização, tais como funcionários, acionistas, clientes, governo e a sociedade como um todo.

10 HCMBOK – The Human Change Management Body of Knowledge

A passagem de um estado para outro, promovida por uma mudança, implica em uma etapa de queda de produtividade e readequação. Esta é a fase conhecida como “vale do desespero”, representada no gráfico a seguir.



Se esta etapa de transição é inevitável, ela pode ser gerida e ter seu tempo e efeitos reduzidos significativamente. Ninguém muda sem passar pelo vale, mas sofrem mais os que nele acampam. A gestão de mudança é o guia que promove a estratégia e as ações capazes de levar os implicados na mudança a atravessar o vale o mais rápido possível.

Assim como o gerente de um projeto deve conduzir a gestão de prazos, custos, qualidade etc., também a gestão de mudanças deve estar em seu “radar” para que o projeto seja bem-sucedido.

Em projetos de grande porte, deve-se destacar pelo menos uma pessoa para desempenhar exclusivamente esta função. Entretanto, na maioria dos projetos, esta deve ser mais uma disciplina conduzida pelo próprio gestor responsável pela empreitada.

A Gestão de Mudanças não é apenas uma atividade operacional, mas sobretudo estratégica, e deve fazer parte do projeto desde seu planejamento inicial.

Nossa abordagem de Gestão de Mudanças está focada no fator humano na gestão de projetos de uma forma holística. Consideramos não só as questões coletivas, mas também os aspectos individuais, pois cada pessoa é única e insubstituível. Suas atividades podem ser substituídas, mas seu conhecimento, suas habilidades, sua história e sua experiência de vida são particulares, tal qual seu DNA. Por isso entendemos que a Gestão de Mudanças é no ser humano. Daí nomearmos o conjunto de práticas e ferramentas que desenvolvemos ao longo de anos de experiência e pesquisa de Gestão de Mudanças Humanas ou *Human Change Management Body of Knowledge* - HCMBOK.

1.6. Importância da abordagem estratégica de Gestão de Mudanças

Recentemente, realizando uma consultoria para uma grande indústria de produtos químicos, avaliávamos a abordagem de Gestão de Mudanças de um projeto de *outsourcing* do parque de impressoras. O propósito original do projeto era redução dos custos de TI, terceirizando a impressão com uma empresa especializada neste tipo de processo e tecnologia. Impressoras dedicadas, em muitos casos exclusivamente a um usuário, seriam reunidas em “ilhas de impressão”, e controles do que seria impresso seriam implantados levando a uma racionalização das impressões.

Um projeto aparentemente de baixo impacto, mas um olhar mais profundo na avaliação dos *Stakeholders* mostrou que o projeto apresentaria forte resistência por parte dos usuários, que, durante toda a existência da empresa, tiveram a gestão de suas impressões sob sua tutela, ao alcance da mão, sem qualquer controle corporativo.

Seguramente, este projeto alteraria uma situação de conforto que transformaria as ótimas intenções da área de TI em motivo de resistências e reclamações. A força dos antagonistas era tamanha que o projeto apresentava grande chance de não alcançar todas as metas traçadas.

12 HCMBOK – The Human Change Management Body of Knowledge

Avaliando o contexto corporativo, percebeu-se que o propósito maior do projeto poderia ser abordado com outra estratégia. Sem perder o foco nos benefícios planejados de redução de custos, o propósito do projeto, capaz de mobilizar toda a organização deveria ser outro - a adoção do conceito de “Empresa Verde”, comprometida com a gestão do volume de impressões geradas e redução do impacto no meio ambiente. A área de Meio Ambiente, que sequer estava envolvida no projeto, passou a ser um *Stakeholder* fundamental e, com esta abordagem, o Patrocinador deixava de ser a área de TI para ser a alta direção da empresa ou mesmo seu presidente.

Os indicadores de sucesso do projeto, planejados originalmente para serem comunicados como redução do volume de impressões e custo, por exemplo, passaram a ser o total de árvores preservadas, o volume de energia reduzida em todo o processo, desde a produção dos insumos básicos, como papel, tinta e equipamentos, e o volume de água reduzida na produção de papel - cerca de dez litros por folha e a redução de emissão de CO₂ em todo o processo. A abordagem lúdica de engajamento de toda a empresa foi redefinida, criando-se um “selo verde”, a ser concedido a cada departamento que alcançasse suas metas de redução de impressões. Cada diretoria só receberia seu “selo verde” quando todos os seus departamentos o tivessem.

Um projeto que tinha tudo para incomodar e gerar desconforto foi inteiramente redirecionado para gerar um compromisso coletivo, sem perder de vista seu objetivo de redução de custos, agregando-se um propósito nobre e comovente, de forte apelo popular.

Este é um excelente exemplo da importância de se considerar a Gestão de Mudanças desde o planejamento inicial do projeto. Sem uma avaliação detalhada dos *Stakeholders*, das forças antagonistas e do nível de desconforto gerado pela mudança, o propósito, a identidade, o Patrocinador e a abordagem de engajamento teriam sido outros. Os resultados seguramente também não seriam os mesmos.

1.7. Gestão de projetos ou transformação organizacional?

Muitos gestores de projetos e PMOs consideram um projeto bem-sucedido aquele que termina no prazo, custo, escopo e qualidade almejados. Outros falam em atingir objetivos estratégicos, mas ficam por aí, sem de fato mensurá-los e sustentá-los ao longo do tempo. Entretanto, uma reflexão mais profunda pode alterar completamente esta perspectiva.

Siga imaginariamente a perspectiva do “dono da empresa” ou da alta direção que aprova o portfólio de projetos e os investimentos que serão feitos. Afinal o que eles realmente querem? O que você quereria?

Sem sombra de dúvida, podemos responder que cada projeto é um passo na transformação de uma organização em busca de diferenciais que a mantenham competitiva, produtiva e lucrativa. O que justifica o investimento é o retorno que este pode trazer para a organização.

Medir um projeto apenas por parâmetros técnicos é um erro clássico ainda cometido por muitas empresas. Mensurar o resultado de um projeto logo após o seu encerramento é outra questão que deve ser repensada, pois nada garante que a mudança será sustentável e se consolidará integralmente na cultura organizacional com o passar do tempo.

Cabe-nos lembrar uma vez mais que não existem projetos sem pessoas. Enquanto os projetos têm um prazo determinado para terminar, a inserção de uma nova maneira de trabalhar em uma organização depende muito mais do engajamento dos seres humanos do que da simples implantação de uma nova tecnologia, processo ou redesenho organizacional.

Um projeto pode sim terminar em seu prazo, custo e escopo ou qualidade e simplesmente não trazer nenhum ou pouco benefício para a transformação da organização. Podemos então dizer que este empreendimento foi bem-sucedido e premiar, em alguns casos, com polpudas bonificações os *Stakeholders* diretamente envolvidos na execução do projeto?

Parece simples, mas o sucesso de um projeto deve ser medido através de parâmetros que não se encerram com o fim da empreitada, e sim com sua capacidade de se sustentar ao longo do tempo e de fato transformar uma organização.

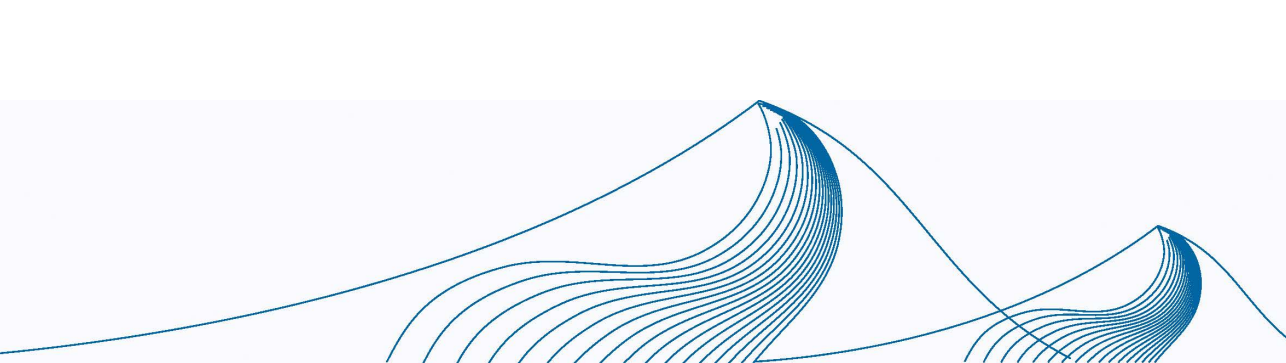
14 HCMBOK – The Human Change Management Body of Knowledge

Em nosso último capítulo apresentamos um caso de fracasso de um projeto que terminou com prazo, custo, escopo e qualidade almejados, mas não promoveu a transformação que se esperava na organização.

Aqueles que decidem os investimentos não querem apenas projetos, mas a transformação organizacional. Projetos são apenas os meios para que esta seja alcançada. Daí decorre a grande relevância que damos à sustentação da mudança até que ela esteja realmente consolidada.

Uma vez mais a Gestão de Mudanças ganha um caráter estratégico. É o engajamento das pessoas no que foi produzido pelo projeto que determinará o resultado de uma empreitada. E isso, na maioria dos casos, não se pode observar logo após o término de um projeto, mas apenas com o tempo, através de métricas quantitativas e qualitativas da mudança proposta.

Em matéria de gestão de projetos, ainda temos muito que aprender. A parte mais fácil é lidar com software, hardware, redesenho na estrutura organizacional e de processos. O desafio é promover a transformação organizacional através de projetos que, para serem bem-sucedidos, necessariamente têm que gerir a dimensão humana da mudança esperada.



2. HCMBOK - Human Change Management Body of Knowledge

O HCMBOK é um conjunto de práticas, metodologia e ferramentas, concebido com base em diferentes disciplinas como Gestão de Projetos, Antropologia, Psicologia, Tanatologia, Gestão de Pessoas e Liderança, que pode ser conectado com qualquer metodologia de gestão de projetos.

Gerir mudanças é uma atividade que tem em um projeto sua razão de existir. Desta forma, a melhor prática é a fusão das atividades de gestão de mudanças ou do fator humano, com as demais do projeto em um único cronograma.

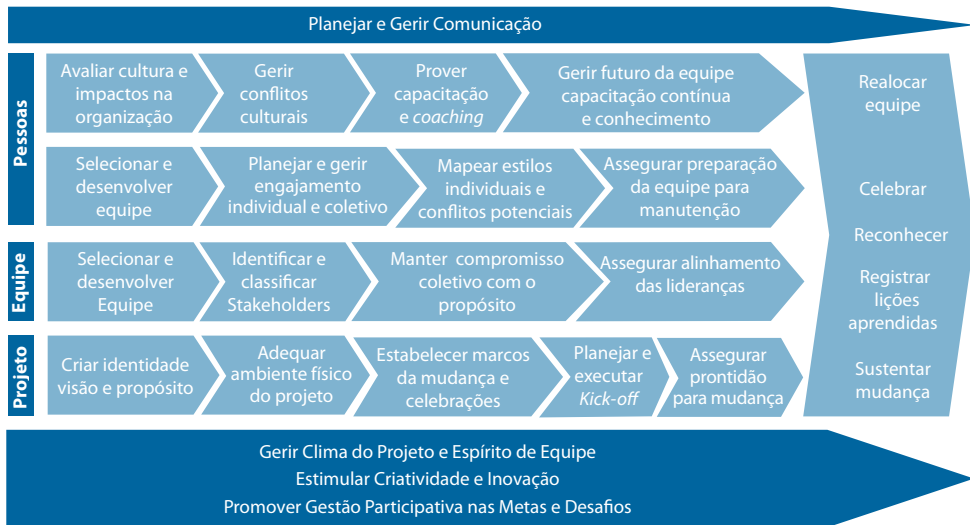
Assim como o cronograma de um projeto terá atividades relacionadas à gestão de riscos, qualidade, aquisição, integração etc., também as atividades de gestão de mudanças, que têm um prazo definido e geram produtos finais, devem fazer parte da ferramenta comum da gestão do projeto.

Gerir as mudanças como uma atividade à parte do projeto é um erro que ainda encontramos com alguma frequência e que deve ser evitado.

Ao inserir a Gestão de Mudanças na metodologia e nas boas práticas de gestão de projetos adotadas por uma organização, esta passa aos poucos a fazer parte da cultura organizacional. Com o tempo, não existirão projetos sem a gestão do fator humano. Este é o estado da arte em organizações que percebem que mais importante do que simplesmente concluir um projeto dentro das expectativas de prazo, custo e qualidade é promover a cultura de contínua transformação organizacional.

16 HCMBOK – The Human Change Management Body of Knowledge

Na visão a seguir apresentamos o HCMBOK em formato gráfico sem uma correlação específica das atividades de Gestão de Mudanças com etapas típicas de um projeto. Este modelo é um resumo das atividades principais propostas pelo HCMBOK. Seu objetivo é servir como um guia rápido para auxiliar o planejamento e a condução da Gestão de Mudanças. As atividades estão divididas em três níveis: Pessoas, Equipe e Projeto.



2.1. Macrovisão do HCMBOK em formato cronológico

A metodologia, o conjunto de práticas e ferramentas de gestão de mudanças apresentado adiante, segue a cronologia de todas as etapas de desenvolvimento de um projeto, estendendo-se até o período posterior à implantação, aqui denominada etapa de produção.

Algumas atividades apresentadas nas próximas páginas são típicas de uma etapa específica, outras são recorrentes, iniciam-se no planejamento e seguem mesmo após a conclusão do projeto.

Embora aqui apresentemos as atividades de forma sequencial para que sejam mais facilmente identificadas, a aplicação prática do HCMBOK deve ser flexível de acordo com cada projeto.

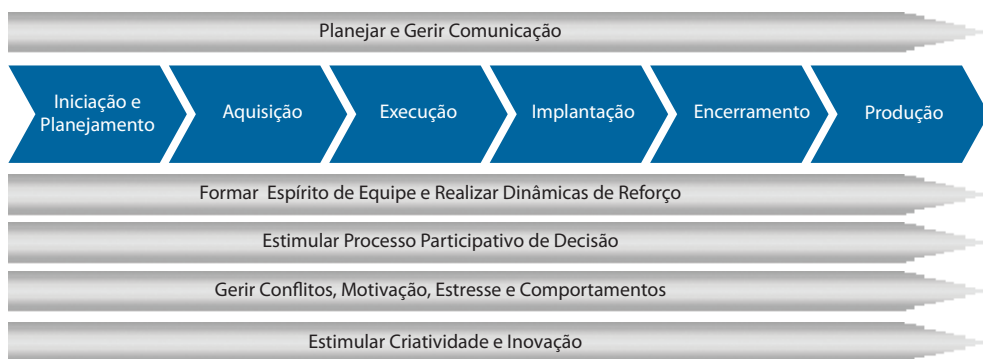
Não se prenda à numeração das atividades como uma referência hierárquica para a execução da atividade seguinte. A atividade 2.2.3, por exemplo, em alguns casos, pode ser importante para que a 2.2.2 seja realizada com melhor resultado.

Muitas vezes as próprias etapas dos projetos têm alguma concomitância. Esteja atento à necessidade de ser flexível e executar, por exemplo, uma atividade da etapa de aquisição, junto com outras da etapa de planejamento e iniciação.

Cabe lembrar também que nem todos os projetos demandarão o uso de todas as macroatividades e atividades. Defina sua abordagem de gestão de mudanças selecionando aquelas que melhor se encaixam no seu projeto e que estão em linha com a cultura organizacional. Caso julgue necessário, não se furte da oportunidade de incluir atividades adicionais.

O HCMBOK é um guia, mas não um caminho único, e deve ser aplicado com as adaptações necessárias para cada projeto.

Esta representação gráfica ilustra a macrovisão da metodologia que faz parte do HCMBOK – *Human Change Management Body of Knowledge*.



2.2. Iniciação e Planejamento do projeto



Características Principais

- ▶ Esta é a etapa de avaliação e planejamento dos componentes que influenciarão o engajamento da equipe
- ▶ A Gestão de Mudanças deve influenciar diretamente a estratégia do projeto desde seu planejamento inicial
- ▶ A definição do propósito do projeto deve levar em conta o objetivo, os *Stakeholders* e as alternativas de engajamento

2.2.1. Mapeamento do patrocinador do projeto

- ▶ Identificar patrocinador
- ▶ Preparar patrocinador para intervenções
- ▶ Comprometer patrocinador
- ▶ Discutir objetivo, pessoas a serem envolvidas, áreas e impactos

2.2.2. Definição do objetivo, propósito, metas e identidade do projeto

- ▶ Mapear objetivo do projeto
- ▶ Definir propósito da mudança
- ▶ Negociar metas
- ▶ Definir identidade

2.2.3. Mapeamento e classificação dos *Stakeholders*

- ▶ Elencar envolvidos na mudança
- ▶ Classificar *Stakeholders*

2.2.4. Avaliar características da cultura organizacional e seus reflexos na mudança

- ▶ Realizar entrevistas e preparar diagnóstico organizacional
- ▶ Avaliar riscos de características da cultura para a mudança planejada
- ▶ Traçar plano de gestão

2.2.5. Definir papéis e responsabilidades

- ▶ Elaborar Matriz RACI
- ▶ Definir organograma do projeto

2.2.6. Adequar ambiente físico às necessidades do projeto

- ▶ Assegurar o ambiente físico adequado ao projeto

2.2.7. Planejar alocação e desenvolvimento da equipe

- ▶ Planejar alocação e retorno da equipe
- ▶ Definir e executar treinamentos preliminares

2.2.8. Avaliar predisposição do clima para mudanças e seus impactos

- ▶ Avaliar maturidade para lidar com perdas
- ▶ Avaliar nível de confiança da equipe

2.2.9. Estabelecer o plano de ação de Gestão de Mudança

- ▶ Avaliar o projeto de mudança e selecionar as atividades do HCMBOK que serão executadas
- ▶ Planejar marcos da mudança - eventos e *workshops* customizados para o projeto
- ▶ Desenvolver programa de reconhecimento e celebração dos desafios
- ▶ Integrar planejamento de Gestão de Mudanças com o cronograma do projeto

2.2.10. Planejar *Kick-off* do projeto

- ▶ Planejar apresentação do Patrocinador do projeto
- ▶ Planejar apresentação do compromisso dos fornecedores
- ▶ Definir dinâmicas de integração e engajamento da equipe
- ▶ Planejar dinâmicas participativas de definição das regras de convivência, fatores críticos de sucesso, barreiras e táticas para ultrapassá-las, identidade, logo e sentenças de motivação
- ▶ Definir atividades lúdicas e sociais
- ▶ Definir tática de feedback da equipe do projeto

2.2.1. Mapeamento do Patrocinador do projeto

Todo processo de mudança precisa de um Patrocinador, uma pessoa com poder e respaldo para demandar a mudança, acompanhá-la e intervir quando necessário.

O Patrocinador é um agente ativo comprometido com a mudança e responsável em última análise pelo seu significado e propósito. Suas atividades podem ser intensas, especialmente na comunicação, gestão de conflitos e promoção do engajamento de *Stakeholders*.

Projetos de grande porte ou alta complexidade organizacional podem demandar o patrocínio da alta gestão da empresa, por vezes do primeiro escalão. Nestes casos, o patrocínio deve ser estendido para um comitê, um grupo de executivos de alto escalão, com representatividade o suficiente para apoiar a mudança nos momentos em que o Patrocinador Líder não puder estar operacionalmente envolvido. Este comitê deve ter um coordenador com respaldo do Patrocinador para tomada de decisões imediatas. Ainda nestes casos, o Patrocinador deve ser o responsável pelo menos pela comunicação inicial do propósito da mudança, assegurando que seu patrocínio, mesmo que em alguns momentos representado por comitê diretor de alta representatividade, é inexorável.

Atividades:

- ▶ Identificar o Patrocinador;
- ▶ Avaliar a necessidade de formar um colegiado (Comitê Diretor) para substituir o Patrocinador, quando necessário;
- ▶ Preparar o Patrocinador para as intervenções que este deverá fazer, comunicando o objetivo do projeto, seu propósito e o tempo que

inicialmente se imagina em que este estará envolvido para assegurar que seu patrocínio seja incondicional;

- ▶ Assegurar-se de que o Patrocinador está disposto a enfrentar os desafios e disponível para a execução do projeto;
- ▶ Discutir abertamente com o Patrocinador o objetivo do projeto, as pessoas e áreas envolvidas, seus impactos organizacionais identificados preliminarmente e o grau de envolvimento deste que será necessário.

2.2.2. Definição de objetivo, propósito, identidade e metas do projeto

O objetivo de uma mudança é o seu principal motivador, uma sentença assertiva do que será mudado. Por exemplo, no caso da terceirização de uma função, o objetivo principal poderia ser: redução de custos por ganhos de escala. Este objetivo poderá trazer outros benefícios relevantes, como: maior foco da gestão nas atividades fim do negócio, melhoria da qualidade da função terceirizada, dentre outros.

Já o propósito é uma forma mais profunda e abrangente de se promover o objetivo a ser alcançado. A criação de um propósito pressupõe não só o objetivo, mas também a perspectiva dos *Stakeholders*, a possibilidade de maximização do engajamento destes e a facilidade de comunicar a mudança pretendida. No exemplo citado, pode-se imaginar que os *Stakeholders* que serão terceirizados sem uma abordagem adequada de gestão da mudança tendem a apresentar uma perspectiva de perda de laços afetivos com sua empresa de origem. Possivelmente, haverá alta resistência, afetando até mesmo parte do corpo funcional que não será terceirizado. O objetivo é o verdadeiro alvo da terceirização, entretanto, sem que exista um propósito capaz de promover a mudança do ponto de vista humano, as pessoas se sentirão terceirizadas, como se fossem coisas, objetos descartáveis.

Observando-se com mais cuidado a mudança planejada, pode-se perceber que o objetivo principal promoverá diversos efeitos positivos, que se não forem enfocados não serão percebidos. O propósito da mudança não pode perder de vista o objetivo, mas pode incluir uma abordagem mais completa e humana do movimento proposto.

Neste caso em particular, os funcionários terceirizados passarão a trabalhar em uma empresa cuja atividade fim compreende suas especialidades. Seguramente, suas oportunidades de aprendizado e carreira serão maiores em uma empresa com estas características. Além disto, a otimização de

custos e a melhoria da qualidade de funções de apoio poderão ampliar o patamar competitivo da organização, gerando novas oportunidades de desenvolvimento para o negócio e seu corpo funcional. Até mesmo os clientes podem ser beneficiados com este movimento. Estabelecendo o propósito a partir deste prisma, a mudança, embora com uma inevitável percepção de dor para alguns, trará benefícios para muitos *Stakeholders*. Sem perder de vista seu objetivo primário, a mudança terá maior engajamento, uma fase de luto e percepção de perdas mais curta e menos sofrimento para todos.

Toda mudança deve ter um propósito capaz de colocar a alma e não só o corpo das pessoas no movimento de mudança. Mudanças sem um propósito claro e facilmente compreendido pelos *Stakeholders*, estão fadadas ao baixo engajamento, causarão grande trauma organizacional ou sucumbirão. O propósito é parte relevante da estratégia de condução da mudança e deve ser definido pelo Patrocinador em conjunto com a equipe de gestão do projeto da mudança.

Uma vez definido o propósito, o projeto necessita de uma identidade - um nome e uma imagem (logomarca) que comunique claramente o propósito. Uma alternativa interessante é deixar a equipe de projeto participar do desenvolvimento da identidade. Esta abordagem participativa ajuda a criar maior identificação com o projeto, ampliando a chance de engajamento.

Já as metas, particularmente em relação a prazo e custo, devem ser discutidas pela equipe de gestão do projeto e negociadas com o Patrocinador.

Frequentemente, o Patrocinador tenta impor metas nem sempre atingíveis. Este é o caminho para gerar negativismo, pois os executores do projeto, incluindo seu gestor e demais *Stakeholders*, precisam acreditar que as metas são viáveis, para que haja um engajamento incondicional.

Metas consideradas irrealistas são fontes de frustração com os resultados de uma mudança. Cabe ao gestor do projeto de mudança negociar as metas, deixando sempre uma margem de desafio para superação destas e outra de contingência para os riscos inerentes ao projeto, desde a fase de planejamento.

Dependendo da cultura da empresa, nem sempre isto é viável, mas nestes casos, o gestor do projeto de mudança deve no mínimo comunicar sua visão e os riscos do estabelecimento unilateral de metas de um projeto, estando atento para oportunidades de reversão deste quadro, mesmo que seja no decorrer da empreitada.

Atividades:

- ▶ Mapear o objetivo do projeto a fim de que o propósito seja atingido;
- ▶ Definir o propósito da mudança e compreendê-lo com todas as suas nuances. O gestor do projeto de mudança e o Patrocinador não podem ter qualquer dúvida em relação ao propósito, pois, do contrário, não serão capazes de comunicá-lo adequadamente e, como consequência, haverá baixo engajamento da equipe de projeto;
- ▶ Negociar as metas do projeto, particularmente em relação a prazo, custos, recursos e pessoas a serem envolvidas diretamente no projeto. Usar o modelo SMART - eSpecificas, Mensuráveis, Atingíveis, Realistas e com Tempo determinado;
- ▶ Definir a identidade do projeto - logomarca, nome, *slogan* e atributos a serem usados na comunicação. Há casos em que o projeto necessita de uma identidade desde seu planejamento inicial, o que impede o uso de um processo participativo envolvendo diversos *Stakeholders*. Entretanto, quando conduzida de forma participativa, a definição da identidade pode ser realizada como uma das atividades do *Kick-off* do projeto na etapa de Execução. Neste caso, o envolvimento direto dos *Stakeholders* na definição da identidade terá um efeito positivo no senso de pertencimento e engajamento no projeto de mudança.

2.2.3. Mapeamento e classificação dos *Stakeholders*

Qualquer pessoa, grupo de pessoas ou entidade que será afetada direta ou indiretamente pelas mudanças é um *Stakeholder*. Dependendo de sua classificação, um *Stakeholder* pode ser um grande influenciador do resultado do projeto. Envolvê-lo desde a fase de planejamento é essencial, pois quem não está envolvido nunca estará engajado e será um potencial antagonista à mudança.

Ainda assim, simplesmente mapeá-lo, classificá-lo e comunicar o propósito da mudança pode não ser suficiente, uma vez que muitos, mesmo os que ganharão com a mudança, podem sentir inicialmente algum desconforto com ela.

Os *Stakeholders* devem ser monitorados ao longo de todo o projeto e mesmo ao final deste, pois seu “humor” pode variar bastante desde o planejamento até a etapa posterior à implantação da mudança. Este acompanhamento

está detalhado no item gestão de comportamentos, que faz parte das atividades recorrentes e contínuas em um projeto.

A Matriz de Classificação dos *Stakeholders* é uma ferramenta da equipe de gestão do projeto que deve ser tratada com alta confidencialidade.

Trata-se de uma ferramenta dinâmica, fundamental para a Gestão da Mudança, que deve ser reavaliada e atualizada constantemente, uma vez que a mudança de comportamento dos *Stakeholders* ao longo do projeto é relativamente comum.

Com base nesta ferramenta, os gestores do projeto poderão identificar conflitos potenciais, dimensionar com maior acurácia o esforço de gestão da mudança, além de definir estratégias de comunicação para interagir com os antagonistas; compreender suas angústias e transformar sua percepção em relação ao projeto de mudança. Quando bem utilizada, esta matriz torna-se uma ferramenta poderosa e essencial para promover o engajamento e gerir a mudança desde a etapa de planejamento, até sua consolidação.

Atividades:

- ▶ Elencar todos os envolvidos na mudança, direta e indiretamente, dentro ou fora da organização, definindo se estes serão abordados individualmente ou como um grupo;
- ▶ Classificá-los segundo os seguintes critérios (**Matriz de Classificação dos *Stakeholders***):

→ Capacidade de influenciar as decisões e rumo do projeto:

- **Decisor** - São os principais personagens nas decisões do projeto. Seu engajamento e compromisso são fundamentais para o sucesso da mudança proposta;
- **Influenciador direto** - Não tem o poder de decidir, mas influencia diretamente os rumos e o humor do projeto;
- **Influenciador indireto ou formador de opinião** - Não tem poder de decidir mas, trabalhando nos bastidores, pode influenciar o projeto. É um formador de opinião e, se tiver um perfil persuasivo, pode ter grande peso no engajamento de outros *Stakeholders*;

- **Espectador** - Sentirá a mudança, pode boicotá-la, mas, sozinho, não tem poder de alterar o resultado do projeto. Entretanto, um número relevante de espectadores antagonistas pode criar complicações na etapa de sustentação da mudança. Note que frequentemente um espectador na verdade deve ser classificado não individualmente, mas como um grupo ou entidade. Em um projeto de construção de um porto, por exemplo, um operário sozinho é um espectador sem poder para afetar o projeto. Entretanto, os operários como um grupo unido podem entrar em greve e paralisar a obra em curso, causando sérios prejuízos financeiros e comprometendo o cronograma.

➔ **Adesão provável à mudança:**

- **Vendedor** - Apoia e vende o projeto naturalmente. Sente orgulho de participar;
- **Suporte** - Apoiará desde que entenda claramente o propósito;
- **Instável** - Esta classificação é comum no início de um projeto, quando a posição de um *Stakeholder* ainda não está clara. O comportamento típico deste é a falta de posicionamento entre apoiar ou resistir à mudança. A Gestão da Mudança deve desenvolver estratégias específicas para estes *Stakeholders* ampliando suas possibilidades de engajamento antes que eles assumam uma posição antagonista ao projeto;
- **Provável resistente** - É o **Instável**, que, com base em seu histórico anterior, estilo pessoal ou o impacto da mudança em suas atividades, permite inferir que este provavelmente resistirá à mudança. Também nestes casos a Gestão de Mudanças deve ter atenção especial para reduzir a possibilidade deste se transformar em um antagonista com o decorrer do projeto;
- **Boicotador aberto** - É o boicotador que não esconde sua insatisfação e não consegue conter o seu ímpeto de resistir declaradamente à mudança;
- **Boicotador velado** - É o que parece aderir, mas nos bastidores resiste. Este é o pior tipo e precisa de atenção especial, pois pode usar de ardis que minam o projeto sem que o gestor deste perceba claramente o que está ocorrendo.

Matriz de Classificação de Stakeholders				
Stakeholder/ Perfil	Decisor	Influenciador direto	Influenciador indireto	Espectador
Fulano	Vendedor			
Sicrano		Suporte		
Beltrano			Boicotador Velado	
Equipe X		Provável Resistente		
Equipe Y				Instável
Equipe Z			Boicotador Aberto	

2.2.4. Avaliar características da cultura organizacional e seus reflexos na mudança

Cada empresa possui uma cultura organizacional única, que é o conjunto de costumes, hábitos, crenças, valores e comportamentos aceitos e praticados usualmente. Note que, na maioria dos casos, a cultura não coincide integralmente com o que a empresa declara formalmente em seus valores, crenças, missão e visão.

A cultura é resultado do que se faz, não do que se diz. Por isso, a atitude das lideranças é um dos principais componentes de influência na formação de uma cultura. É importante notar também que, ainda que a organização tenha traços culturais comuns, cada departamento pode ter suas peculiaridades culturais, da mesma forma que em um país temos uma cultura nacional e diversas subculturas regionais.

A avaliação das características da cultura organizacional fornece uma percepção preliminar dos impactos que poderão ser causados pela mudança. Quanto mais a mudança tocar nos paradigmas culturais, maior a probabilidade de resistência. São muitas as mudanças que trazem reflexos na cultura. E são estas as que demandam maior esforço de gestão e maior tempo de consolidação da mudança.

Imagine uma cultura que reconhece no “tempo de casa” um atributo diferenciador de status entre seu corpo funcional. Não raro, os funcionários mais antigos são tratados como heróis e referências de sucesso. Gozam de pequenos privilégios e se alimentam da admiração dos demais. Em empresas com esta característica, o conhecimento dos detalhes de cada processo de negócio e a rede de relações interpessoais normalmente têm grande valor.

Imagine agora que esta organização necessite passar por uma modernização tecnológica para permanecer competitiva. Com a tecnologia, novos e mais modernos processos de negócio serão implantados.

Note que, aparentemente, o que muda é a tecnologia e a maneira como os processos de negócio serão operacionalizados; no entanto, a grande mudança será nas pessoas e na cultura. Estruturas de poder serão quebradas. Figuras de destaque perderão status e privilégios. A segurança do suposto conhecimento adquirido por décadas será trocada pela insegurança do novo, criando potenciais resistências à mudança.

Os menos resilientes se sentirão desvalorizados em função de toda esta perda. Durante algum tempo, negarão os benefícios da mudança e tentarão relembrar as vantagens do modelo anterior. É bastante provável que nem todos consigam se adaptar a esta nova realidade. Alguns terão que ser deslocados para outras funções, ou, no extremo, desligados da empresa.

Se o desligamento de pessoas, normalmente, já é um fator de estresse, desmotivação e criação de um estado de luto, neste contexto cultural a mudança proposta demandará uma abordagem de Gestão da Mudança ainda mais cuidadosa, para que a transição do estado anterior para o novo, seja o mais curto e suave possível.

Ainda que o reflexo da mudança nesta cultura aponte um risco, da mesma forma, ele apresenta uma oportunidade.

As pessoas de maior destaque pela anterioridade e notório conhecimento podem ser envolvidas nos processos de decisão, reduzindo sua resistência e a percepção de erupção cultural. Estas podem também atuar como

referências de transição do conhecimento tácito para o sistêmico. Enfim, seu status diferenciado no grupo, em vez de ser relegado a um segundo plano, pode ser cooptado para promover o engajamento e a valorização destas pessoas. O reconhecimento delas como referência de saber no corpo funcional pode ser aproveitado se forem as responsáveis pela multiplicação do novo modelo de operação.

A avaliação da característica cultural, neste caso, apontará os reflexos da mudança e ajudará a planejar as ações que poderão transformar uma situação de risco potencial em engajamento.

É importante lembrar que a estratégia da Gestão de Mudanças deve estar totalmente alinhada à cultura organizacional.

Os principais componentes de uma cultura organizacional que devem ser observados nesta atividade são:

Crenças e pressupostos	São percepções na maioria das vezes ocultas. É o que se acredita, o que está instalado como verdade, sem que necessariamente esteja declarado de maneira formal pela empresa.
Valores	É a declaração formal do que a empresa prega como sua crença. Na maioria das vezes, não há uma correspondência direta entre o que é declarado e o que é praticado.
Mitos	É o que se conta da história da empresa, sendo real ou não. Por vezes é uma interpretação distorcida da realidade ao longo do tempo.
Linguagem e símbolos de comunicação	São todos os elementos que comunicam algo. Variam desde os mais tradicionais, como canais de comunicação, logos, slogans, até símbolos de poder e destaque como mobiliário, tamanho da sala, cores usadas etc.
Cerimônias e rituais	São eventos praticados regularmente na organização que tornam a cultura mais visível, ratificando valores ou fortalecendo mitos e crenças.
Tabus	São as práticas e costumes inaceitáveis dentro da organização. Alguns são declarados em normas, outros são tácitos, fazem parte da crença do que não é desejável em termos comportamentais.

Normas e formalidades	São as regras explícitas de conduta e comportamento de uma organização.
Heróis	São personagens que marcaram a história da empresa. De certa forma representam a cultura presente ou o passado idealizado.
Atitude das lideranças	É o comportamento estrito dos líderes. Não diz respeito ao que é dito, mas ao que é feito. É o exemplo e não as palavras ou procedimentos formais.
Práticas de gestão de pessoas	É a forma como a empresa contrata, demite, promove, avalia, reconhece e remunera as pessoas, em seu sentido mais amplo, incluindo benefícios e remuneração variável (bonificação por resultados).

Atividades:

- ▶ Realizar entrevistas para mapeamento dos traços culturais mais evidentes;
- ▶ Observar o ambiente físico da empresa (banheiros, formato das salas, disposição e composição das mesas etc), mapear valores, missão, visão e crenças práticas de gestão de pessoas;
- ▶ Avaliar riscos potenciais de impactos trazidos pela mudança em relação à cultura e identificar oportunidades de transformá-los em agentes de engajamento;
- ▶ Elaborar diagnóstico da cultura organizacional e seus reflexos potenciais na mudança;
- ▶ Traçar plano de gestão dos impactos e discutir com lideranças.

2.2.5. Definir papéis e responsabilidades

A clara compreensão do papel de cada um dos envolvidos direta e indiretamente no projeto é um passo essencial para promover o engajamento nos propósitos da mudança.

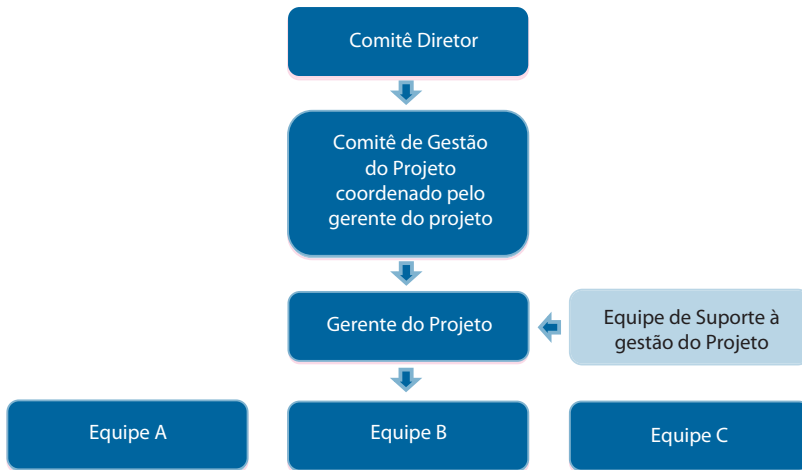
A falta de definição do papel e da responsabilidade de cada *Stakeholder* ou grupo de *Stakeholders* é quase sempre motivo de especulações e insegurança, alimentando forças antagonistas ao projeto. Ninguém se engaja no que não conhece.

Uma ferramenta muito útil na definição de papéis e responsabilidades é a Matriz RACI, que é essencialmente uma ferramenta de alinhamento de expectativas e comunicação. Esta deve ser elaborada, se possível de forma participativa para ampliar o compromisso dos *Stakeholders* com seu papel e sempre comunicada em larga escala para dissipar quaisquer dúvidas. Papéis e responsabilidades podem mudar ao longo dos projetos. Mantenha a Matriz RACI sempre atualizada e faça nova comunicação ao alterá-la.

Este é também o momento de formatar a estrutura de gestão do projeto. Cada projeto é único e deve levar em consideração a cultura organizacional na definição de sua estrutura de gestão. O poder de decisão e as alçadas de cada camada da estrutura precisam estar claros para que o projeto flua em harmonia. A estrutura clássica para a maioria dos projetos estratégicos em uma organização em geral conta com:

- a. **Um nível superior de decisão** - o comitê diretor, liderado pelo patrocinador do projeto, que em última análise toma as decisões de maior impacto na organização e no projeto. Em geral seu ciclo de acompanhamento do projeto é mensal;
- b. **Um comitê de gestão do projeto** - coordenado pelo gerente do projeto, este comitê é formado por *Stakeholders* Decisores, em geral executivos do segundo escalão, que acompanham o projeto e tomam decisões táticas relevantes para a empreitada. É responsável por levar ao comitê diretor o relatório de evolução do projeto, bem como as decisões de maior impacto organizacional. Seu ritual formal de gestão normalmente prevê uma reunião semanal ou quinzenal;
- c. **Gerência do projeto** - responsável pelas decisões táticas e operacionais da empreitada, este também deve ser um influenciador das decisões estratégicas tomadas no comitê diretor;
- d. **Equipe de suporte à gestão do projeto** - muito comum em projetos de grande porte e complexos, esta é a equipe que apoia o gerente do projeto na administração de variáveis como: prazo, custo, qualidade, integração, gestão de mudanças etc;
- e. **Equipes de desenvolvimento do projeto** - coordenadas por um líder de equipe, são formadas pelos executores de atividades operacionais do projeto.

A ilustração a seguir exemplifica uma estrutura de gestão clássica em projetos estratégicos, que deve estar adequada à realidade de cada cultura e à complexidade de cada empreitada.



Atividades:

- ▶ Definir a estrutura de gestão do projeto, aprová-la com o Patrocinador e comunicá-la aos *Stakeholders* envolvidos;
- ▶ Definir, se possível de forma participativa, e comunicar a Matriz RACI;

Formato de definição da Matriz RACI

- ▶ Em um eixo agrupar *Stakeholders* por conjuntos (grupos de afinidades com mesmos papéis);
- ▶ Em outro eixo definir macroatividades do projeto;
- ▶ Definir responsabilidades de cada *Stakeholder* ou conjunto de *Stakeholders* para cada atividade do projeto segundo os seguintes critérios:
 - **R - Responsible** - Cuidado! Este não é o responsável pelo resultado final da atividade, mas pela execução da atividade. Trata-se do EXECUTOR da atividade;
 - **A - Accountable** - É o responsável por fazer com que a atividade seja realizada. Sempre que você identificar mais de um *Accountable* em uma atividade, avalie se esta na verdade não deve ser dividida em duas. O objetivo é que cada atividade tenha apenas um responsável;

- **C - Consulted** - Como o nome diz, é o conjunto de *Stakeholders* que interage, ouve e fala, é consultado; tem voz ativa e pode influenciar uma determinada decisão;
- **I - Informed** - Este é o *Stakeholder* que é apenas informado de uma determinada ação ou atividade. Apesar disto, criar canais de *feedback* para cada comunicação realizada é sempre uma boa prática que deve ser observada;

NOTA: Nem todos os campos precisam obrigatoriamente estar preenchidos. Há atividades que terão apenas duas ou três pessoas envolvidas e outras em que todos deverão ser classificados com R, A, C ou I.

Matriz RACI				
Atividade/ Responsável	Fulano	Sicrano	Beltrano	Comitê
Definição do Escopo	A	R	I	C
Aprovação do orçamento	R	R		A
Gestão de Prazo	R	I	A	C
Gestão do Conhecimento	A	R	C	I
Contratações			R	A
Aprovação dos processos	A	R	I	C
Aprovação da implantação	C	C		A

2.2.6. Adequar ambiente físico às necessidades do projeto

Muito comumente a questão de espaço físico para o desenvolvimento de um projeto é considerada de pouca relevância. Evidentemente que nem

sempre é possível conseguir o ideal por limitações físicas da própria organização. Ainda assim, cabe ao gestor de mudanças avaliar a relevância desta questão para o sucesso da empreitada e, por vezes, incluir no orçamento o aluguel de um espaço dedicado exclusivamente ao projeto.

O ambiente físico adequado pode ser um fator de inspiração, motivação e de demonstração de relevância do projeto, ampliando o poder de engajamento da equipe de projeto. O contrário pode trazer efeitos negativos na mesma proporção.

Espaço físico adequado	Espaço físico inadequado
Promove a integração e apoia a formação do espírito de equipe	Pode gerar a percepção de castas privilegiadas
Facilita a comunicação	Pode gerar distorções nas mensagens orais
Estimula a criatividade	Desestimula o ambiente inspirador
Gera uma sensação de pertencimento e identidade	Dificulta a criação de uma identidade comum do projeto
Afirma a relevância do projeto	Promove uma percepção de “menor importância”
Gera o conforto necessário para minimizar os efeitos do estresse influenciando positivamente a produtividade	Pode ser um fator adicional de estresse e estímulo à geração de antagonismos, especialmente se as condições mínimas de conforto não forem atendidas

2.2.7. Planejar alocação e desenvolvimento da equipe

2.2.7.1. Alocação da equipe e retorno após o projeto

Em projetos de grande porte, especialmente quando pessoas são deslocadas de suas funções usuais para dedicação exclusiva ao projeto, este tema merece particular atenção.

Muitas vezes a pessoa necessária para o projeto é chave em sua área de origem e, não raro, ao solicitar-se a alocação exclusiva de componentes humanos, aqueles que têm que ceder funcionários deslocam justamente uma pessoa que fará menos falta no setor. Dificilmente este será o componente ideal para o projeto.

Outro ponto fundamental é garantir que aquele que deixa seu posto de trabalho em determinado setor terá para onde voltar quando o projeto terminar. Em alguns casos, o retorno poderá ser para funções diferentes, mas, para que o componente do projeto tenha seu engajamento facilitado, este precisa ter a segurança de seu futuro na organização. Entretanto, é sempre bom lembrar: articule o compromisso da organização com a equipe do projeto, mas não gere expectativas que você não possa sustentar. Isso afetará a credibilidade organizacional, prejudicando o engajamento de pessoas em projetos futuros.

Em geral as pessoas não têm escolha quando são designadas para um projeto. Entretanto, uma boa prática para ampliar o engajamento é abordar a equipe convidando-os a fazer parte do projeto.

Empresas que cultivam o modelo de gestão participativo preferem criar propósitos atrativos e desafiadores para atrair pessoas realmente interessadas em colaborar com o projeto. Quando a cultura organizacional reconhece nos projetos oportunidades de aprendizado e carreira é bem mais fácil conseguir voluntários. Por vezes, haverá mais pessoas interessadas em participar do que realmente o projeto necessita.

Entretanto, se sua empresa ainda não conquistou este posicionamento de excelência em evolução e transformação da organização através dos projetos, abordar a equipe com um convite pode não ser a melhor estratégia, pois, no caso de muitas recusas, você terá que impor a participação. O tiro pode sair pela culatra, pois as pessoas acabarão percebendo que nunca tiveram opção de fato. Seus destinos já estavam traçados antes mesmo do convite e possivelmente haverá menor engajamento pelo menos na fase inicial do projeto.

Em qualquer dos casos citados - convite ou designação direta - elaborar uma comunicação adequada, com o propósito do projeto, a palavra do Patrocinador e os desafios a serem alcançados é essencial para que as pessoas aceitem positivamente o projeto, reduzindo potenciais forças antagonistas. A cultura organizacional pode permitir também uma abordagem complementar de comunicação direta e informal, para aqueles que se mostrem descontentes com a participação compulsória no projeto. Este contato direto ajuda a compreender o comportamento de cada indivíduo, seus receios e alternativas para engajamento futuro.

Atividades:

- ▶ Definir perfil técnico e comportamental da equipe de projeto;
- ▶ Negociar alocação da equipe;
- ▶ Estabelecer compromisso de que as pessoas que participarão exclusivamente do projeto terão espaço na empresa quando o projeto terminar;
- ▶ Convidar ou designar cada componente a participar do projeto.

2.2.7.2. Definir e executar treinamentos preliminares da equipe

Ainda que um componente alocado ao projeto tenha o perfil técnico e conhecimento do negócio desejado, frequentemente este necessita desenvolver novas competências para um bom desempenho no projeto.

O próprio entendimento do que é um projeto e sua rotina muitas vezes não é comum a todos. Além disso, novas tecnologias, por exemplo, usualmente demandarão a preparação do componente para o novo ambiente e/ou na nova abordagem de gestão das áreas de negócio envolvidas.

A capacitação adequada desde a alocação da equipe é outro fator de relevância para motivação e engajamento nas metas e nos objetivos do projeto.

Embora, nesta etapa do projeto, nem sempre seja possível definir todo o planejamento de treinamento, esta definição inicial, além de antecipar necessidades, serve como um moderador do estresse para a equipe se sentir mais confortável com o novo e desconhecido.

Não preparar a equipe para o projeto é o mesmo que lançá-la a uma aventura sem GPS. O efeito pode ser devastador, e iniciar esta atividade tarde demais certamente acarretará atrasos no projeto.

Atividades:

- ▶ Identificar treinamentos preliminares para preparação da equipe;
- ▶ Estabelecer, comunicar e executar plano de treinamento preliminar dos envolvidos diretamente no projeto assim que possível.

2.2.8. Avaliar predisposição do clima para mudanças

2.2.8.1. Maturidade para lidar com perdas

Mudanças, frequentemente, trazem perdas, ou pelo menos a percepção de perda. Compreender a maturidade da equipe para lidar com o que será mudado, dá uma dimensão do desafio de gestão do fator humano no projeto. Quanto menor for a maturidade da equipe para lidar com as perdas, maior deve ser o esforço para dar um significado à mudança.

É importante perceber ainda que, muitas vezes, a equipe tem alta maturidade para lidar com a mudança, mas um indivíduo em particular não apresenta esta característica. Cabe, neste caso, uma abordagem individual e diferenciada para este, particularmente quando se tratar de um líder ou um influenciador dos demais.

Os principais fatores que influenciam a maturidade coletiva para lidar com mudanças são:

- **Cultura da empresa** - Empresas acostumadas a mudanças frequentes têm mais facilidade para geri-las, pois mudar passa a fazer parte do DNA organizacional. Exceção faz-se àquelas cujas mudanças foram impositivas, mal conduzidas e traumáticas ao corpo funcional. Neste caso o efeito é inverso.
- **Tempo em que a tarefa ou atividade está funcionando da mesma forma** - O tempo é um indicador de estabilidade. Aquilo que sempre deu certo no passado gera uma percepção de que não deve ser mudado. Frequentemente o gestor de mudanças ouve a frase: “Mas eu faço isso desta forma há vinte anos e sempre deu certo...”. Vale refletir: o mundo de hoje é o mesmo de vinte anos atrás? Você vive hoje como vivia há vinte anos? Faz as mesmas coisas? Tem os mesmos hábitos? A melhor forma de lidar com estas afirmações é provocar reflexões.
- **Idade média da equipe** - Equipes formadas por pessoas jovens estão mais propensas ao desafio da mudança. Particularmente, as gerações Y e Z são formadas por pessoas que cresceram em um mundo em acelerado processo de transição. A mudança sempre fez parte de suas vidas e, em geral, para estas, há menos apego ao *Status Quo*. As relações são mais superficiais e dinâmicas. Em compensação, a fidelidade é menor. O risco de um representante da geração Y ou Z desembarcar antes do fim de um projeto de mudança de vários meses é alto. Possivelmente

este ficará entediado com atividades de longo prazo e demandará especial atenção para manter sua energia e vibração.

- ▶ **Resiliência** - Ambientes guiados pelo orgulho e a vaidade tendem a ser menos flexíveis. A mudança é percebida como uma crítica ao estado anterior da situação e não como uma oportunidade de evolução. O tempo de processamento da mudança em geral é maior e exige mais esforço para sua consolidação. Os líderes com esta característica demandam *Coaching* como uma abordagem para promover o autoconhecimento, a consciência de seu posicionamento e o autodesenvolvimento.
- ▶ **Estilo das lideranças** - A forma como a liderança receberá e comunicará a mudança terá tremendo impacto no humor da equipe. Líderes conservadores, apegados ao seu domínio técnico da questão, tendem a perceber perdas em sua suposta autoridade e a resistir mais. Mesmo que estes tentem apresentar um discurso de engajamento, possivelmente serão traídos por suas ações. Por outro lado, líderes com alta credibilidade, engajados na mudança, são capazes de inspirar suas equipes e transformar percepções de perdas em oportunidades. O exemplo que darão será o principal influenciador da maturidade da equipe para lidar com a mudança.
- ▶ **Histórico anterior de perdas** - Equipes que vivenciaram perdas mal geridas trazem a percepção de que toda mudança é uma ameaça. A credibilidade organizacional demora certo tempo para ser solidificada, mas pode desmoronar em um único evento.
- ▶ **Conexão com o que irá mudar** - Equipes ou indivíduos que assumem a “paternidade” do que será mudado sentem a perda como algo quase pessoal. A mudança será percebida como um “filho” que deixará de existir. Por outro lado, este sentimento pode ser conduzido de forma positiva. Como um pai que conduz seu filho para estudar no exterior: haverá dor na mudança, mas também a perspectiva de que seu filho terá uma grande oportunidade de crescimento. A gestão da mudança pode canalizar esta conexão para seu aspecto positivo, criando um espaço de participação adequado para que as pessoas com alta conexão com o objeto da mudança possam expressar suas emoções e colaborar na modelagem no novo.
- ▶ **Estilos pessoais** - Pessoas que têm a falsa impressão de que controlam a situação, seja pelo seu conhecimento técnico, seja pelo seu histórico na função ou atividade, tendem a resistir ao novo. Estas mesmas pessoas podem ser agentes importantes se encontrarem sentido na

mudança e principalmente um espaço de expressão de suas emoções e participação ativa na transformação da organização.

Atividades:

- Avaliar junto à equipe de gestão do projeto o grau de maturidade para lidar com as perdas e preencha a tabela a seguir.
 - NOTA: esta tabulação deve ser feita inicialmente para o projeto como um todo e, se necessário, para cada equipe do projeto. Note que alguns itens são genéricos e outros específicos para uma determinada área ou equipe;
 - Até 10 pontos, alta maturidade - baixo risco;
 - De 10 a 16 pontos, maturidade mediana - foque na identidade e no propósito do projeto. Investigue mais e descubra onde estão os pontos de resistência. Trabalhe-os individualmente ou em pequenos agrupamentos;
 - Acima de 16 pontos, baixa maturidade - atenção total aos pontos de resistência. Aprofunde sua pesquisa e detalhe as ações que você conduzirá para contagiar a equipe com o propósito do projeto. Crie canais para ouvir e entender melhor as emoções envolvidas na percepção da equipe;
 - Qualquer item com pontuação 2 demandará uma ação específica.

Avaliação do grau de maturidade para lidar com perdas

Fator	Peso (fator de relevância)	Influência 0 – Positiva; 1 – Neutra; 2 – Negativa.
Cultura da empresa ou área afetada	3	
Tempo em que a tarefa ou atividade está funcionando	1	
Idade média da equipe	2	
Resiliência	1	
Estilo das lideranças	3	
Histórico anterior de perdas	2	
Conexão com o que irá mudar	1	
Estilos pessoais	2	
Total		

2.2.8.2. Nível de confiança da equipe

A confiança da equipe em seus líderes e na organização é um dos fundamentos que promove o engajamento do grupo. Note que esta confiança deve ser avaliada de uma forma ampla, considerando-se todos os níveis de liderança do projeto, desde o Patrocinador até o líder de equipe.

Equipes que não confiam em seus líderes apresentam um comportamento dúbio, como se estivessem sempre com um “pé atrás”.

Além da capacidade do líder de dar o exemplo e manter a coerência entre discurso e atitude, o próprio histórico da empresa ou de uma área específica pode influenciar o nível de confiança da equipe.

Não raro, em um projeto, o nível de confiança geral é alto porém baixo em determinada equipe em função de seu histórico particular ou da postura do líder daquela equipe.

Construir uma relação de confiança demanda tempo, coerência e transparência. Enfraquecê-la é simples e ocorre com pequenos eventos que mostram contradição do líder ou da organização entre discurso e prática. Destruí-la é fácil e imediato, basta um evento representativo e traumático.

Atividades:

- ▶ Projetos de grande porte devem aplicar pesquisas para avaliar o nível de confiança da equipe;
- ▶ Em projetos de pequeno porte, entrevistas são suficientes para perceber o nível de confiança do time;
- ▶ Nos casos em que equipes demonstram baixa confiança em seu líder, discuta a possibilidade de substituição da liderança. Recuperar a confiança da equipe é uma atividade que requer muito tempo e dificilmente será conseguida dentro de um projeto, onde a taxa de estresse é maior do que nas atividades rotineiras.

2.2.9. Estabelecer o plano de ação de Gestão de Mudança

A Gestão de Mudanças deve ser abordada como uma das disciplinas de gestão de projetos. Desta forma, ter um bom plano de ação é importante

para a integração com o plano do projeto. Só assim é possível manter uma abordagem única sem segregação entre Gestão de Mudanças e Gestão de Projetos, mesmo porque uma não existe sem a outra.

O HCMBOK tem uma estrutura modular flexível que deve ser adaptada para cada projeto, selecionando-se as atividades e a sequência em que estas serão executadas. Cabe lembrar que algumas atividades não podem ser incluídas no cronograma, pois são recorrentes e demandam foco intensivo do gestor de mudanças. Neste grupo estão: gestão de estresse, conflitos, comportamentos, motivação, comunicações extraordinárias, acompanhamento do espírito de equipe e intervenções pontuais para estímulo ao uso da criatividade e processos participativos.

O processo de mudanças é lento e gradual e evolui desde o planejamento do projeto até a consolidação pós-projeto.

O ideal é que os eventos que marcam o processo de mudanças estejam sincronizados com as fases do projeto e compostos também por celebrações das pequenas vitórias de cada etapa.

Um programa de reconhecimento dos destaques que consistentemente superem os desafios do projeto ajuda a sustentar o clima de otimismo, particularmente em projetos longos.

Manter a alta vibração da equipe demanda estímulo constante, e os marcos de gestão de mudanças são um componente importante para estimular o clima positivo.

Os eventos e workshops devem ser planejados com antecedência e comunicados à equipe. Entretanto, a sensibilidade do gestor deve prevalecer para ajustar o planejamento ao clima do projeto. Planeje, mas não se apegue ao planejamento - adapte-o dinamicamente.

Atividades:

- ▶ Avaliar o projeto de mudança e selecionar atividades do HCMBOK que serão executadas;
- ▶ Planejar marcos da mudança — eventos e *workshops* customizados para o projeto;

- ▶ Desenvolver programa de reconhecimento e celebração dos desafios;
- ▶ Integrar planejamento de Gestão de Mudanças com o cronograma do projeto.

2.2.10. Planejar *Kick-off* do projeto

O *Kick-off* do projeto é um marco importante, como a bandeira de largada para a jornada que se seguirá.

Todos os participantes do projeto, incluindo até mesmo alguns *Stakeholders* indiretos e fornecedores, devem participar do evento. O objetivo é a criação de uma equipe única, engajada com o propósito da mudança.

Este é também um momento importante para ouvir a palavra do Patrocinador, alguém com credibilidade e poder para demandar a mudança. Este deve transmitir claramente a missão, os benefícios e o propósito do projeto. As dificuldades e barreiras a serem superadas também devem ser discutidas.

A partir deste evento, todos os participantes do projeto devem formar uma equipe única, e isso inclui os fornecedores. Permitir ao fornecedor expressar seu compromisso com o projeto é uma boa prática que visa integrá-lo o mais rapidamente possível. Fornecedores não integrados à equipe de projeto poderão ser reconhecidos pelo corpo de colaboradores como um “corpo estranho”, estimulando a formação de “anticorpos” que em nada ajudarão na gestão do clima do projeto.

Atividades participativas ajudarão a comprometer cada membro do projeto com o desafio que enfrentará. É hora também de matar os mitos e enfrentar problemas como baixa credibilidade e falta de vibração. Um bom planejamento de *Kick-off* deve incluir:

- ▶ Apresentação do Patrocinador com propósito, metas e desafios do projeto;
- ▶ Apresentação dos fornecedores, estabelecendo seu compromisso com os objetivos do projeto;
- ▶ Dinâmicas de integração da equipe;
- ▶ Dinâmicas de contaminação da equipe com o desafio do projeto;
- ▶ Definição das regras de convivência - princípios básicos que guiarão o comportamento da equipe;

- ▶ Fatores críticos para o sucesso da empreitada;
- ▶ Dinâmicas de identificação de barreiras e alternativas para superá-las.

Dicas adicionais para um bom *Kick-off*

- ▶ Quando possível, defina de forma participativa a identidade do projeto, como logomarca, slogan, nome e sentenças de motivação; promova um concurso, deixe as pessoas escolherem seus símbolos;
- ▶ Aproveite este momento para alinhar o plano de projeto com todos os participantes;
- ▶ Esta é também uma boa oportunidade para alinhar expectativas em relação aos papéis e às responsabilidades dos principais *Stakeholders*. Use a Matriz RACI como ferramenta de comunicação e, se possível, realize dinâmicas participativas para enriquecê-la com a perspectiva da equipe do projeto. Isso não só gerará uma Matriz RACI mais rica, como também ampliará a percepção de pertencimento das pessoas em relação ao projeto;
- ▶ Estimule o desenvolvimento individual de um “contrato psicológico” - uma carta endereçada ao próprio autor, com o que cada um espera de si mesmo e como cada qual pretende estar ao final do projeto. Trate dos desafios pessoais, do comprometimento e das oportunidades de aprendizado e crescimento que podem ser proporcionados pelo projeto;
- ▶ Use e abuse das atividades lúdicas para construção do espírito de equipe e criação de um ambiente participativo e vibrante;
- ▶ Separe um bom tempo para *feedback* da equipe - um espaço para ouvir e compreender o humor e os possíveis temores e assegurar-se do entendimento do propósito, das metas e dos objetivos do projeto. As resistências muitas vezes brotam de emoções não explicitadas. Criar um espaço para discussão aberta, para ouvir, é uma das melhores práticas que podem ser adotadas para gerir mudanças;
- ▶ Promova a interação social. Lembre-se que em alguns casos, parte da equipe não se conhece. A interação social constrói laços afetivos que sustentam a solidariedade nos momentos difíceis do projeto.

2.3. Aquisição



Características Principais

- ▶ Esta é a etapa em que novos personagens entram em cena - os fornecedores
- ▶ Apesar de terem o mesmo propósito, os fornecedores têm objetivos diferentes do cliente – o objetivo primário do fornecedor com o projeto é o lucro
- ▶ Com a presença de uma nova cultura interagindo no projeto, a gestão do fator humano fica mais complexa e demanda atividades que promovam a integração e harmonização dos estilos organizacionais

2.3.1. Avaliar riscos de choques culturais entre fornecedores e equipe

- ▶ Avaliar e compreender a cultura do fornecedor
- ▶ Identificar conflitos potenciais
- ▶ Discutir alternativas de harmonização com equipe interna e fornecedores

2.3.2. Definir necessidades adicionais de treinamento técnico da equipe

- ▶ Avaliar adequação da equipe em relação às competências técnicas necessárias
- ▶ Ajustar plano de treinamento desenhado na etapa anterior

2.3.3. Identificar alternativas à gestão do conhecimento

- ▶ Planejar estratégia e ferramentas de explicitação do conhecimento
- ▶ Definir motivadores para que a equipe explicita todo o conhecimento adquirido
- ▶ Planejar reconhecimento das contribuições da equipe
- ▶ Planejar marcos de monitoramento da evolução da base de conhecimento
- ▶ Identificar gestor departamental do conhecimento

2.3.4. Mapear estilos de lideranças de fornecedores

- ▶ Promover atividades de integração com as lideranças dos fornecedores – ouvir e avaliar estilos
- ▶ Discutir conflitos potenciais e alternativas com equipe de gestão e patrocinador do projeto

2.3.5. Validar papéis e responsabilidades (Matriz RACI) com fornecedores

- ▶ Discutir e validar Matriz RACI com fornecedores
- ▶ Comunicar resultado da validação da Matriz RACI

2.3.6. Planejar integração dos fornecedores à cultura da organização

- ▶ Promover visitas dos fornecedores às áreas de negócio
- ▶ Apresentar missão, visão e valores da empresa
- ▶ Discutir as peculiaridades do mercado, da concorrência e fatores de diferenciação da organização.

2.3.1. Avaliar riscos de choques culturais entre fornecedores e equipe

O processo de seleção de fornecedores já deveria levar em consideração o perfil cultural destes. Nem sempre o menor custo e o melhor perfil técnico trarão os melhores resultados. Particularmente, quando o fornecedor tem uma cultura conflitante com a do cliente, o risco de embates que prejudicam

o clima do projeto pode levar a atrasos e custos não planejados. No fim, o mais barato pode sair mais caro em todos os sentidos - custo, desgaste, qualidade etc.

Para exemplificar, fornecedores de países como Canadá e Alemanha são rigorosos com o planejamento e não trabalham em regime de horas extras, salvo em caso excepcional. Para os brasileiros, acostumados a trabalhar mais do que a carga horária prevista, esta peculiaridade cultural leva a uma percepção de baixo comprometimento. Por outro lado, nossa pouca disciplina no cumprimento de horários gera desconforto em muitos fornecedores. Este é o cenário perfeito para conflitos de ordem cultural.

Uma vez selecionados os fornecedores, é importante tratá-los como parte integrante do projeto e não como um corpo estranho na empresa contratante.

Atividades:

- ▶ Avaliar e compreender a cultura do fornecedor. Faça visitas, repare no estilo da arquitetura da empresa e na composição de cada posto de trabalho. Vá ao banheiro e observe o asseio e as condições de higiene. Leia os quadros de aviso para compreender o estilo de comunicação e os temas que estão na agenda da organização. O ambiente físico fala muito da cultura organizacional;
- ▶ Identificar possíveis áreas de conflito. Discuta essas questões com a equipe interna e fornecedores;
- ▶ Encontrar pontos de equilíbrio e gerar compromisso mútuo de ajustes comportamentais entre a equipe interna e os fornecedores.

2.3.2. Definir necessidades adicionais de treinamento técnico da equipe

A escolha dos fornecedores pode implicar em uso de tecnologias não determinadas na etapa de planejamento.

É preciso avaliar se o plano de treinamento preliminarmente desenhado está adequado e adaptá-lo quando necessário.

A preparação da equipe é uma atividade que gera segurança e confiança no futuro do projeto, facilitando o engajamento. Menosprezar esta atividade

pode trazer impacto no cronograma do projeto, pois a equipe terá mais dificuldade em realizar as tarefas. Não é incomum os projetos só perceberem a necessidade de treinamentos adicionais nas fases posteriores.

Assim que possível, inicie a execução do plano de treinamento. É melhor começar a etapa de execução com a equipe preparada do que iniciar o treinamento somente nas etapas subsequentes do projeto.

É importante lembrar que um bom plano de capacitação tem dois efeitos diretos no projeto. Um atende a uma demanda lógica de prover competências técnicas que influenciarão no desempenho da equipe e na qualidade do que se está criando. Outro está relacionado à segurança psíquica, ou seja, criar uma atmosfera positiva entre os participantes do projeto. Trata-se de promover uma percepção de que o projeto é uma oportunidade de desenvolvimento de carreira, e mais: de que a organização está disposta a investir no futuro de sua equipe.

Atividades:

- ▶ Avaliar criteriosamente se todos os participantes do projeto possuem as competências técnicas necessárias para o desenvolvimento das atividades; considere a possibilidade de haver necessidades individuais além das coletivas;
- ▶ Ajustar plano de treinamento desenhado na etapa de planejamento do projeto;
- ▶ Comunicar resultado da revisão do planejamento de treinamento à equipe do projeto;
- ▶ Assegurar-se de que todos estão confortáveis com o plano final;
- ▶ Iniciar execução do plano de treinamento assim que possível.

2.3.3. Identificar alternativas à gestão do conhecimento

Projetos são ótimas oportunidades de aprendizado individual e organizacional. Este conhecimento pode ser de diversos tipos, como, por exemplo:

- ▶ Como gerir projetos e mudanças;
- ▶ Aprofundamento nos processos e regras de negócio;
- ▶ Novas tecnologias;
- ▶ Fatores críticos de sucesso de um projeto;
- ▶ Relacionamento com *Stakeholders*.

Ninguém sai de um projeto como entrou. A questão é se este conhecimento adquirido ao longo do projeto ficará tácito, armazenado em cada ser humano ou se será explicitado e compartilhado.

Todo conhecimento tácito perde-se com o tempo e empobrece a organização. Criar uma estratégia de gestão do conhecimento antes de iniciar a etapa de execução do projeto faz-se necessário. Se a explicitação do conhecimento não for planejada antes, o projeto corre o risco de não executá-la. Projetos que relembram esta atividade para uma fase posterior, quando o estresse para cumprimento de prazos e metas atinge níveis superiores, raramente a realizam e perdem uma ótima oportunidade de promover a aprendizagem organizacional.

Caso a empresa já tenha uma área de gestão de conhecimento, esta deve ser envolvida como um dos *Stakeholders*.

Um gestor de cada departamento deve ser identificado e comprometido como responsável por manter vivo o conhecimento técnico - processos, regras de negócio e operação do sistema, gerados pelo projeto. Se possível, faça isso constar do *Job Description* deste gestor e dos demais processos de gestão de pessoas relacionados, tais como avaliação de desempenho, mapa de competências necessárias para o cargo, metas de remuneração variável (participação nos lucros) etc.

Atividades:

- ▶ Planejar estratégia e ferramentas de explicitação do conhecimento;
- ▶ Definir motivadores para que a equipe explicita todo o conhecimento adquirido;
- ▶ Planejar reconhecimento das contribuições da equipe à base de conhecimento;
- ▶ Planejar marcos de monitoramento da evolução da base de conhecimento;
- ▶ Identificar gestor departamental do conhecimento e incluir esta atividade na Matriz RACI;
- ▶ Formalizar o mapa de gestores de conhecimento departamental e se possível incluir esta atividade em seu *Job Description* e em demais processos de gestão de pessoas;
- ▶ Envolver a área de gestão do conhecimento, quando cabível.

2.3.4 Mapear estilos de lideranças de fornecedores

Ainda que a cultura do fornecedor já tenha sido mapeada, o desempenho deste dependerá da equipe que trabalhará no projeto. Na verdade, uma vez assinado o contrato com o fornecedor, é a equipe designada para o projeto e não a equipe de vendas que conviverá com você.

Compreender o estilo das lideranças dos fornecedores que conviverão com o ambiente do projeto será importante para ajustá-lo ao estilo da equipe interna. Não raro conflitos entre clientes e fornecedores decorrem de divergências subjacentes entre as lideranças que atuam diretamente no projeto.

Quase sempre o perfil e as metas da equipe de vendas são bem diferentes da equipe que será designada para trabalhar no projeto.

A integração e afinidade entre os líderes do projeto são fundamentais na formação de uma equipe única, sem segregação entre fornecedores e equipe do cliente. Quando as diferenças não forem superáveis, não se furte a solicitar a substituição das lideranças do fornecedor. Será muito mais fácil trocar componentes dos fornecedores nesta etapa do projeto do que depois de iniciada a etapa de execução.

Atividades:

- ▶ Discutir suas ideias com as lideranças dos fornecedores. Ouça e avalie; fale de suas percepções e necessidades de ajuste;
- ▶ Integrar-se e afinar seu discurso com as lideranças do fornecedor. A equipe perceberá diferenças e/ou afinidades;
- ▶ Se não houver alternativa, discutir a situação com o Patrocinador do projeto e solicitar a substituição das lideranças do fornecedor. Isso será bem melhor do que conviver com os conflitos que virão se não houver um perfeito alinhamento entre os líderes.

Lembre-se: você é o cliente e terá que conviver com o resultado do projeto. O fornecedor passará pela empresa e seguirá para nova empreitada

2.3.5. Validar papéis e responsabilidades (Matriz RACI) com fornecedores

Para fortalecer o espírito de equipe entre cliente e fornecedores, é importante um alinhamento total. A Matriz RACI, que define papéis e responsabilidades, é um instrumento precioso para isso.

Além do mais, fornecedores, por vezes, são especialistas na condução de projetos. Ouvir e validar a matriz desenhada na etapa anterior (Iniciação e Planejamento) pode enriquecê-la e ajustá-la à realidade do projeto. Um olhar de fora sempre agrega valor.

Ao validar a Matriz RACI com o fornecedor, não só você irá melhorá-la, mas também estreitará laços de confiança com este. A mensagem é clara: “confio em você e gostaria de ouvir sua opinião”. Este é sem dúvida um passo importante para quem está iniciando um novo relacionamento interpessoal.

Vale lembrar que a Matriz RACI é uma ferramenta de alinhamento de expectativas - desta forma, ao alterá-la, sua comunicação ampla e transparente faz-se necessária.

Atividades:

- ▶ Apresentar e discutir a Matriz RACI com as lideranças dos fornecedores;
- ▶ Fazer os ajustes necessários e comunicar alterações aos *Stakeholders* envolvidos.

2.3.6. Planejar integração dos fornecedores à cultura da organização

Fornecedores que conhecem a cultura da organização contratante estarão mais integrados e engajados ao propósito do projeto.

Conhecer o negócio é outra atividade que sensibiliza o fornecedor e permite que este compreenda melhor as decisões tomadas na gestão do projeto.

Esta é uma excelente oportunidade para a formação de um espírito de equipe único e integrado. Invista tempo nesta atividade, pois o retorno é certo.

Atividades:

- ▶ Promover visitas dos fornecedores às áreas de negócio;
- ▶ Faça-os andar pela empresa, respirar o ritmo de produção, a cultura e o clima organizacional;
- ▶ Apresentar a missão, a visão e os valores da empresa;
- ▶ Discutir as peculiaridades do mercado, da concorrência e fatores de diferenciação da organização.

2.4. Execução



Características Principais

- ▶ A partir desta etapa, a equipe inteira de projeto estará mobilizada
- ▶ O esforço de comunicação, a atenção no clima - motivação, estresse, comportamentos, conflitos, espírito de equipe, estímulo à criatividade - precisam de foco total
- ▶ Quanto antes os problemas forem detectados e geridos, melhor. Questões não resolvidas nesta etapa podem prejudicar seriamente o projeto e seus efeitos serão sentidos nas etapas posteriores, quando prazo, custo e qualidade podem estar inevitavelmente comprometidos
- ▶ Começar bem esta etapa através de um *Kick-off* contagiante é fundamental!

2.4.1. Realizar evento de *Kick-off* do projeto

- ▶ Realizar as atividades do *Kick-off*
- ▶ Transformar produtos gerados no *Kick-off* em painéis a serem afixados no ambiente do projeto
- ▶ Avaliar o sucesso do evento de *Kick-off*
- ▶ Planejar atividades complementares

2.4.2. Avaliar impactos organizacionais

- ▶ Avaliar impactos organizacionais em pessoas
- ▶ Elaborar plano de ação para condução dos impactos organizacionais
- ▶ Rever plano de alocação da equipe para etapa pós-projeto

2.4.3. Executar gestão da aprendizagem

- ▶ Definir usuários-chave que terão a responsabilidade de multiplicar o conhecimento
- ▶ Capacitar multiplicadores
- ▶ Treinar a equipe de projeto
- ▶ Assegurar que o conhecimento está formalmente explicitado em uma base de conhecimento
- ▶ Comprometer gestor responsável pela manutenção contínua do conhecimento

2.4.4. Confirmar futuro da equipe no pós-projeto

- ▶ Realizar avaliações de adequação do perfil técnico e comportamental aos novos papéis e funções
- ▶ Confirmar alocação das pessoas junto às lideranças responsáveis e à área de Desenvolvimento Humano
- ▶ Definir estratégia para condução das movimentações de pessoas - desligamentos e ascensões
- ▶ Monitorar frustrações das pessoas que não foram movimentadas

2.4.5. Planejar desmobilização gradual da equipe de projeto

- ▶ Identificar influenciadores positivos do projeto que contagiarão os demais ao voltarem às suas atividades regulares
- ▶ Identificar pessoas-chave que precisam permanecer no projeto até o encerramento
- ▶ Planejar desmobilização da equipe e validar com as lideranças envolvidas
- ▶ Comunicar plano de desmobilização

2.4.1. Realizar evento de *Kick-off* do projeto

O *Kick-off* é o marco do início da execução do projeto. A partir de sua execução, todo o planejamento realizado nas fases anteriores estará em ação. Não economize recursos com esta atividade. É importante começar bem, e boa parte da equipe do projeto tirará deste evento suas primeiras impressões do que está por vir.

Quando possível, realize-o fora da empresa, em um lugar inspirador que permita a interação social ao final do evento.

Em projetos de grande porte, o *Kick-off* deve tomar pelo menos um dia, se possível dois. Quando realizado em um hotel, as pessoas naturalmente terão que interagir durante as refeições e sobrarão mais tempo para a integração da equipe.

Atividades:

- ▶ Realizar as atividades listadas no planejamento do *Kick-off*;
- ▶ Focar em comunicação - falar e ouvir. Engajamento e integração - estes são os principais objetivos do evento;
- ▶ Transformar todos os produtos gerados em painéis a serem afixados no ambiente do projeto;
- ▶ O sucesso do *Kick-off* será medido pela capacidade de alinhar expectativas, integrar e dar o primeiro passo para a formação do espírito de equipe única do projeto, sem segregação entre as diversas entidades envolvidas;
- ▶ Promover uma avaliação do evento junto aos participantes;
- ▶ Reunir a equipe de gestão do projeto, avaliar o resultado do *Kick-off* e planejar atividades complementares quando necessário.

2.4.2. Avaliar impactos organizacionais

Uma vez definidos o desenho conceitual (*blueprint*) e os detalhes do novo sistema ou processo, os impactos organizacionais da mudança ficarão claros.

São muitos os tipos de impactos que podem ocorrer em função de um projeto. Vamos nos ater aos que estão ligados ao tema Gestão de Mudanças, ou seja, os impactos organizacionais em pessoas.

Atividades – Avalie os impactos considerando:

- ▶ Novas competências de gestão que serão necessárias
- ▶ Alterações no nível de autonomia das funções
- ▶ Novas competências técnicas
- ▶ Adequação de perfis funcionais
- ▶ Fusões, concentrações ou segregações de atividades
- ▶ Revisão de estruturas organizacionais
- ▶ Integração entre áreas ou departamentos
- ▶ Redução ou aumento do corpo funcional
- ▶ Implicações em outros processos ou sistemas
- ▶ Ampliação do rigor com formalidades
- ▶ Mudanças comportamentais e culturais
- ▶ Mudanças de *status* e estruturas de poder no corpo funcional

O gestor de mudanças deve trabalhar diretamente com a área de gestão de pessoas na elaboração de um plano de ação para cada impacto identificado.

Note que muitos desses pontos que podem parecer de baixa relevância terão relação direta com o resultado pretendido com a mudança, não só na motivação e no engajamento da equipe, mas também na sustentação da mudança após o término do projeto.

Esta atividade terá reflexo direto no plano de desenvolvimento de pessoas. Considere não só a equipe diretamente envolvida no projeto, mas também as necessidades dos *Stakeholders* indiretos.

Faz-se necessário ainda rever o plano inicial de alocação da equipe pós-projeto. Quando impactos organizacionais mudam o plano originalmente concebido, se a comunicação das mudanças não for bem executada, há um enorme risco de abalo na confiança da equipe e credibilidade dos líderes da mudança.

O planejamento de comunicação do projeto requer uma especial atenção nesta etapa, quando tipicamente o risco de “boatos” aumenta. Vale aqui o princípio da transparência e a intensificação da comunicação. Quanto maior for o nível de confiança dos *Stakeholders* nos líderes da mudança, maior será a credibilidade da comunicação. Tudo que não for dito oficialmente dentro do processo de mudança deixa brecha para especulação e dá voz à “rádio corredor”.

Esteja atento. Nem sempre é possível identificar todos os impactos após o desenho conceitual. Outros poderão surgir com o andamento da etapa de execução e mesmo depois da implantação do projeto.

2.4.3. Executar gestão da aprendizagem

A evolução do projeto demandará o engajamento de novos *Stakeholders* - especialmente os usuários do novo sistema ou processo.

O treinamento da equipe que irá operar o novo sistema ou processo é fator crítico de sucesso para o projeto. Um sistema ou processo bem implantado não operará sem uma equipe bem treinada.

É importante também preparar o futuro, os usuários-chave que treinarão os futuros colaboradores, mantendo o conhecimento vivo. Estas atividades têm impacto direto na sustentação da mudança.

Uma pessoa de nível gerencial de cada departamento deve ser a responsável pela manutenção do conhecimento. Este será o gestor do conhecimento técnico departamental, como comentado no item 2.3.3. Se o tema ficar sem responsável, com o tempo esta atividade fica sem dono e pode trazer problemas dois ou três anos após a implantação do projeto.

Frequentemente os novos conhecimentos necessários à operação do novo sistema ou processo demandam atualizações no plano de capacitação contínuo dos *Stakeholders* envolvidos. Em alguns casos, mesmo o *Job Description* e o perfil de cargos e funções podem ser alterados. Esteja atento a estas necessidades e interaja com a área de Desenvolvimento Humano da organização para manter esses documentos atualizados.

Atividades

- ▶ Assegurar que o conhecimento esteja explicitado formalmente como previsto no item 2.3.3;
- ▶ Definir usuários-chave que terão a responsabilidade de multiplicar o conhecimento durante e após o projeto;
- ▶ Capacitar multiplicadores do conhecimento;
- ▶ Treinar a equipe do projeto - realizar avaliação quantitativa e qualitativa do treinamento;

- ▶ Comprometer o gestor responsável pela manutenção contínua do conhecimento sobre o objeto do projeto;
- ▶ Reforçar comunicação da relevância da gestão do conhecimento para sustentação da mudança.
- ▶ Atualizar *Job Description*, plano de capacitação contínuo e perfil de cargos dos *Stakeholders* e demais processos de gestão de pessoas, quando necessário.

2.4.4. Confirmar futuro da equipe no pós-projeto

Projetos são ótimas oportunidades para identificação e desenvolvimento de talentos. Após o desenho conceitual e a avaliação de impactos organizacionais, as funções e os perfis necessários estarão claramente identificados. É o momento de planejar a “dança das cadeiras”.

Quanto antes as pessoas conhecerem seu futuro, melhor. A dúvida é fator de ansiedade e muito prejudica a gestão do estresse e o clima do projeto. O tempo não está a seu favor. Uma vez definido, é preciso antecipar-se e comunicar o quanto antes como será o novo desenho organizacional.

Alguns poderão ascender. Muitos ficarão em atividades e funções semelhantes e outros eventualmente poderão não ser aproveitados. Cada grupo demandará uma abordagem específica.

Eis aí um grande dilema, principalmente quando os que serão desligados fazem parte do projeto. Em muitos casos, após o desenho conceitual, algumas pessoas perceberão que suas funções deixarão de existir, mudarão consideravelmente ou serão fundidas com outras. Neste caso, não comunicar o futuro da equipe criará dúvida e insegurança nos envolvidos. O clima pode ser afetado e disputas internas podem surgir.

Deixar a comunicação do futuro dos que serão desligados para a etapa final do projeto pode até evitar algum impacto momentâneo; entretanto, criará traumas organizacionais que afetam a confiança das equipes nas lideranças e prejudicam muito o clima na organização inteira. Os futuros projetos carregarão inevitavelmente a cicatriz da desconfiança e da insegurança.

Dependendo da cultura da empresa, estabelecer um bom plano de desligamento, com benefícios e premiação para os que ficarem até o fim do projeto (ou mesmo até a estabilização pós-projeto), e comunicar aos envolvidos ainda durante a etapa de execução do projeto pode ser uma ótima alternativa.

Não se pode desconsiderar, entretanto, as desvantagens da comunicação prévia. Pessoas reagem mais emocionalmente do que racionalmente às perdas. É possível que a comunicação antecipada crie alguns zumbis no projeto — pessoas sem alma e vibração por já saberem que não terão futuro na organização.

Não existe fórmula perfeita para estas situações. Cada projeto deverá avaliar as vantagens e desvantagens na escolha de uma estratégia.

No caso dos desligamentos de pessoas que estão fora do ambiente do projeto, esta comunicação pode ser postergada, mas o risco de vazamento é imenso. Não existe segredo quando uma informação é de conhecimento de mais de uma pessoa. O impacto aí será maior na organização do que no projeto, mas o dilema não é muito diferente do apresentado antes.

Organizações têm um contexto orgânico e as pessoas se solidarizam com os desligados. Mesmo as demissões dos que não atuam diretamente no projeto podem trazer impacto no clima do projeto. Prepare-se para lidar com o “luto”. Perder o emprego é terrível para quem sai, mas também para os que ficam. Mesmo com todo o cuidado na realização de desligamentos com dignidade, é normal que a equipe sinta o impacto da mudança. Cabe ao gestor da mudança fazer com que este inevitável impacto seja o menor possível. Isso vale não só para funcionários, mas frequentemente o afastamento de terceiros que estão há muito tempo na empresa traz a mesma sensação de “perda” para uma equipe.

Para os que irão ascender, privilegie as pessoas de alto desempenho no projeto. Verifique cuidadosamente a adequação do perfil técnico e comportamental. Aplique ferramentas de *Assessment* e testes psicológicos para conhecer melhor o perfil do candidato. Nem sempre o alto desempenho em um projeto significará sucesso em funções operacionais e repetitivas. Reconheça o engajamento, a cooperação e a colaboração com o resultado. Isso criará um senso de justiça e trará benefícios para os projetos futuros. A tendência é que as pessoas passem a ver os projetos como oportunidades de carreira, facilitando o engajamento e a vibração. A cultura de evolução por mérito será consolidada, fortalecendo a percepção de uma organização que gera crescimento profissional através de seu processo de contínua transformação.

Entretanto, é possível que alguns se sintam frustrados por não terem ascendido. A percepção de colaboração, adequação a uma nova função e desempenho, é individual. A melhor maneira de lidar com a abstração desta atividade é ter um processo transparente e estruturado de avaliação e *feedback* intensivo

e dinâmico durante todo o projeto. Isso ajuda a ajustar as expectativas, reduzindo o desconforto dos que permanecerão nos mesmos cargos e funções. Cabe ao líder da mudança estimular as demais lideranças a manterem uma rotina de *feedback* intensivo e imediato, sem esperar ciclos anuais de avaliação de desempenho para discutir a evolução ou as necessidades de aperfeiçoamento de cada funcionário.

Mais uma vez, o líder da mudança deve usar a sua sensibilidade para encontrar o momento adequado para comunicar as movimentações organizacionais.

Atividades

- ▶ Avaliar adequação da equipe às novas funções e à nova estrutura organizacional;
- ▶ Realizar avaliações de adequação do perfil técnico, comportamental, testes psicológicos e *Assessments*;
- ▶ Definir alocação da equipe junto à área de Gestão de Pessoas e demais lideranças envolvidas nas mudanças;
- ▶ Definir estratégia de comunicação das movimentações de pessoal - desligamentos e ascensões;
- ▶ Comunicar movimentações;
- ▶ Desenvolver atividades para superação o mais breve possível do “luto”, no caso de haver desligamentos;
- ▶ Monitorar eventuais frustrações dos que permanecerão nas mesmas funções e atividades;
- ▶ Intensificar gestão do clima do projeto.

2.4.5. Planejar desmobilização gradual da equipe

Avalie a necessidade de permanência da equipe do projeto na etapa posterior à implantação e ao encerramento. A desmobilização deve ser gradual, evitando-se rupturas que coloquem em risco a sustentação da mudança.

Tão logo possível, comunique o processo de desmobilização. As pessoas gostam de conhecer seu futuro. Isso traz segurança ao que acontecerá com a equipe após o término do projeto. A insegurança é inimiga do engajamento e da motivação.

Lembre-se que, em alguns casos, fornecedores fazem parte da equipe do projeto. Para essas pessoas, a aproximação do término de um projeto frequentemente é motivo de grande apreensão, uma vez que há sempre o risco de o fornecedor não ter novos clientes, ficando sem trabalho ao fim do projeto.

Não raro, profissionais de fornecedores com maior empregabilidade buscam novas oportunidades antes mesmo do término do projeto, de forma a evitarem períodos de “entressafra” em suas carreiras. Este é um risco que pode afetar o projeto e trazer perdas significativas em termos de conhecimento. Daí a importância de se planejar a desmobilização dos fornecedores com a mesma cautela e zelo dos demais casos.

Atividades:

- ▶ Identificar necessidade de permanência de pessoas-chave na sustentação da mudança;
- ▶ Identificar influenciadores positivos que podem voltar às suas áreas de operação o mais rápido possível para contagiar os que não atuaram diretamente no projeto;
- ▶ Planejar desmobilização gradual da equipe, incluindo aí funcionários próprios e fornecedores, com lideranças das áreas envolvidas;
- ▶ Comunicar desmobilização à equipe.

2.5. Implantação



Características Principais

- ▶ Esta etapa frequentemente caracteriza-se pelo pico de estresse
- ▶ Nenhum projeto é perfeito e aqui os problemas aparecem, inclusive os humanos
- ▶ Pressões adicionais por prazo, custo e questões políticas podem levar a uma implantação prematura, o que trará problemas para a qualidade do objeto do projeto e potencializará conflitos
- ▶ O espírito de equipe, se não for verdadeiro e sólido, descamba para um “salve-se quem puder” - múltiplos lados podem minar o clima e dificultar o contorno das dificuldades naturais de uma mudança
- ▶ É aqui também que a mudança atinge todos os *Stakeholders* e antagonistas velados podem aparecer - a gestão de conflitos precisa ser intensificada para que a equipe mantenha sua unidade

2.5.1. Avaliar prontidão e segurança dos usuários para implantação

- ▶ Avaliar grau de confiança da equipe com o produto final do projeto
- ▶ Realizar pesquisa do clima de entusiasmo e segurança dos usuários e demais *Stakeholders* indiretos
- ▶ Assegurar-se do domínio operacional dos usuários do novo processo ou sistema
- ▶ Comunicar estado de prontidão e criar clima de entusiasmo para a mudança
- ▶ Programar ações para contornar resistências travestidas de insegurança

2.5.2. Assegurar comprometimento das lideranças com a implantação

- ▶ Realizar reunião preliminar de avaliação com líderes do projeto
- ▶ Identificar possíveis barreiras e antagonistas e preparar medidas de contorno
- ▶ Preparar apresentação para reunião de decisão da implantação (GO ou NO GO)

2.5.3. Realizar reunião de decisão da implantação (GO / NO GO)

- ▶ Realizar reunião participativa de decisão da implantação
- ▶ Informar aos *Stakeholders* o processo de comunicação da decisão

2.5.4. Comunicar resultado da reunião de decisão da implantação (GO / NO GO)

- ▶ Comunicar a decisão da reunião à equipe de projeto
- ▶ Comunicar formalmente à organização e a todos os *Stakeholders* a decisão da reunião

2.5.1. Avaliar prontidão e segurança dos usuários para implantação

Um projeto, mesmo após a realização de todas as atividades que foram planejadas, pode não estar pronto para implantação.

Estar pronto para implantação envolve não só os aspectos lógicos, mas também os psicológicos de um projeto. Os usuários de um novo sistema, por exemplo, mesmo tendo participado de um treinamento bem-sucedido em relação aos indicadores quantitativos (índice de presença no treinamento, notas de testes de compreensão do conteúdo etc), precisam estar seguros, confiantes e com o domínio operacional necessário para que a mudança seja sustentável.

Uma decisão precipitada de implantação que não considere os aspectos humanos pode levar um projeto tecnicamente perfeito a um fiasco como processo de mudança.

Atividades

- ▶ Avaliar grau de confiança da equipe com o produto final do projeto;
- ▶ Ouvir a equipe compreendendo que possivelmente haverá algum natural receio em relação ao novo é uma boa prática neste caso;
- ▶ Realizar pesquisa do clima de entusiasmo e segurança dos usuários e demais *Stakeholders* indiretos;
- ▶ Assegurar-se do domínio operacional dos usuários do novo processo ou sistema;
- ▶ Usar canais de *feedback* para ouvir opiniões individuais;
- ▶ Avaliar se eventuais inseguranças individuais têm representatividade coletiva;
- ▶ Programar ações necessárias para contornar resistências travestidas de insegurança;
- ▶ Comunicar estado de prontidão e criar clima de entusiasmo para a mudança.

2.5.2. Assegurar comprometimento das lideranças com a implantação

Este é o momento de assegurar que todas as lideranças estarão comprometidas com a implantação.

Uma boa estratégia é impregnar a decisão de implantação com o DNA de todos os envolvidos. Ouça os *Stakeholders* Decisores, alguns Influenciadores Diretos e Indiretos de maior relevância (formadores de opinião) e o Patrocinador. Elimine a possibilidade de alguém dizer *a posteriori* que não concordava com a implantação por este ou aquele motivo e não teve a oportunidade de expressar sua opinião.

Colete informações e dados que reflitam eventuais preocupações ou a confiança dos *Stakeholders* em relação à implantação do projeto. Esteja atento não só ao discurso dos entrevistados, mas também à sua linguagem corporal. Em alguns casos, mais importante do que é dito, é como é dito.

Muita atenção com os boicotadores velados. Esta é a última oportunidade em tempo de projeto para que eles ataquem.

Atividades

- ▶ Realizar reunião preliminar de avaliação com líderes do projeto. Esta reunião indicará o humor destes com relação à decisão a ser tomada na reunião de decisão da implantação (GO ou NO GO), permitindo que você prepare medidas de contorno antecipadamente;
- ▶ Discutir resultado da avaliação preliminar com equipe de gestão do projeto e Patrocinador;
- ▶ Identificar possíveis barreiras e antagonistas;
- ▶ Preparar medidas de contorno;
- ▶ Preparar apresentação para reunião de decisão da implantação (GO ou NO GO):
 - Usar resultado da avaliação de prontidão dos usuários para implantação e das percepções da reunião preliminar de avaliação com os *Stakeholders*;
 - Apontar qualquer observação negativa ou discordância dos *Stakeholders* ouvidos.

2.5.3. Realizar reunião de decisão da implantação (GO / NO GO)

Esta atividade é uma sequência da anterior. Consiste em uma reunião com todos os *Stakeholders* Decisores e o Patrocinador do projeto para definir, diante das circunstâncias, se o projeto deve ser implantado ou não.

A reunião deve ser participativa e todos devem emitir sua opinião. Os que permanecerem calados devem ser provocados a definir sua posição.

Esteja atento para agir como um facilitador em busca da melhor decisão, minimizando o risco de uma implantação precipitada por fatores políticos ou a pressão para postergação motivada por inseguranças psicológicas e/ou forças antagonistas.

Atividades:

- Realizar reunião participativa de decisão da implantação;
 - Realizar apresentação com os itens citados na atividade 2.5.2;
 - Passar a palavra para que cada *Stakeholder* emita sua opinião. No caso de NO GO, solicite uma justificativa detalhada e a medida sugerida para contorno da situação. Se você estiver seguro da prontidão do projeto para implantação, comece com os *Stakeholders* que você tem certeza que darão GO. Isso contaminará o ambiente com uma atmosfera favorável à implantação e isolará os boicotadores. Caso você esteja certo de que o projeto não está pronto para ser implantado, faça o contrário: inicie com os *Stakeholders* que você sabe que têm justificativas concretas para postergar a implantação;
 - Fechar com a palavra do Patrocinador;
 - Definir nova data da reunião de decisão da implantação, caso esta seja postergada;
 - Informar aos *Stakeholders* o processo de comunicação da decisão.

NOTA: A reunião de decisão da implantação (GO / NO GO) deve contar com todos os outros parâmetros técnicos de avaliação do projeto. Incluímos aqui apenas os aspectos ligados às pessoas e à estratégia de condução da reunião.

2.5.4. Comunicar resultado da reunião de decisão da implantação (GO / NO GO)

A comunicação de uma decisão de implantação merece um capítulo especial, pois o projeto está perto de terminar, mas a jornada de mudanças continua.

Comunique à equipe de projeto pessoalmente e logo após a reunião. Todos estarão ansiosos para saber o resultado desta.

Comunique à organização em meio formal e inclua na assinatura da decisão todos os *Stakeholders* que participaram da reunião, começando pelo Patrocinador do projeto.

Caso a decisão seja de NO GO, comunique claramente à equipe de projeto os motivos da decisão. Isole suas emoções e mostre que vale a decisão do comitê, mesmo que você não concorde com ela. Apresente o plano de contorno, as atividades que serão desenvolvidas e a nova data da reunião de decisão da implantação (GO / NO GO). Comunique formalmente a decisão aos demais *Stakeholders* com o mesmo formato antes descrito.

Atividades

- ▶ Comunicar a decisão da reunião à equipe de projeto;
- ▶ Comunicar formalmente à organização e a todos os *Stakeholders* a decisão da reunião.

2.6. Encerramento



Características Principais

- ▶ Muitas expectativas em relação ao desenvolvimento de carreira geradas pelos *Stakeholders* com envolvimento direto no projeto virão à tona nesta etapa
- ▶ Se forem justas e atendidas, a organização reforçará a percepção de mérito e evolução em sua cultura organizacional
- ▶ Quando expectativas geradas não são atendidas, a frustração será inevitável e contaminará seriamente a cultura, prejudicando o engajamento em mudanças futuras
- ▶ Empresas que têm foco em aprendizagem usam esta etapa para consolidar conhecimentos explícitos
- ▶ Não raro, projetos são “encerrados” politicamente antes que realmente todas as atividades tenham sido executadas, deixando para trás um legado negativo e grande frustração na equipe

2.6.1. Executar desmobilização gradual da equipe de projeto

- ▶ Executar plano de desmobilização
- ▶ Solicitar que cada participante deixe uma frase que represente sua participação no projeto

2.6.2. Reconhecer desempenho da equipe e individual

- ▶ Promover entre a equipe a escolha participativa das pessoas que mais se destacaram
- ▶ Promover reconhecimento do trabalho das equipes

2.6.3. Montar mapa de lições aprendidas

- ▶ Realizar reunião de explicitação de lições aprendidas (o conhecimento tácito)
- ▶ Compartilhar lições explicitadas com o escritório de projetos – PMO
- ▶ Registrar itens mais relevantes na base de conhecimento

2.6.4. Assegurar preparação dos usuários para treinar novos colaboradores

- ▶ Assegurar comprometimento do Gestor de Conhecimento técnico departamental
- ▶ Assegurar a capacidade da equipe de multiplicadores de manter o conhecimento de processos, regras de negócio e operação do sistema

2.6.5. Assegurar preparação da equipe de manutenção e suporte na fase pós-projeto

- ▶ Assegurar competência e disponibilidade da equipe de manutenção do objeto do projeto
- ▶ Desenvolver plano contínuo de compartilhamento de conhecimento

2.6.6. Assegurar realocação adequada das pessoas do projeto

- ▶ Assegurar-se de que as pessoas foram realocadas adequadamente no novo desenho organizacional
- ▶ Negociar eventuais discrepâncias identificadas, envolvendo a área de Desenvolvimento Humano, quando necessário

2.6.7. Celebrar conquistas e metas atingidas

- ▶ Planejar e executar celebração
 - Promover momentos lúdicos, como sorteio de prêmios, entrega de certificados, reconhecimento dos destaques etc.
 - Incentivar a participação do Patrocinador do projeto na celebração para manter a vibração e a sustentação da mudança na etapa de produção

2.6.1. Executar desmobilização gradual da equipe de projeto

Inicie a desmobilização gradual da equipe como planejado. Faça de cada evento de movimentação de pessoas um marco de celebração do sucesso do projeto.

Mantenha a conexão das pessoas com a empreitada. Este é o momento de devolver o “Contrato Psicológico”, caso ele tenha sido desenvolvido, para cada participante do projeto ler antes de voltar para sua área operacional.

Atividades

- ▶ Realizar ritual de devolução do “Contrato Psicológico” elaborado no *Kick-off* do projeto;
- ▶ Solicitar que cada participante deixe uma frase que represente sua participação no projeto;
- ▶ Executar plano de desmobilização.

2.6.2. Reconhecer desempenho da equipe e individual

Um dos fatores que incentiva o engajamento e a motivação é a busca por autorrealização.

O reconhecimento do desempenho em projetos, promovido sistematicamente por uma empresa, aprimora a cultura de busca constante por desafios. Participar de um projeto passa a ser uma honra e ótima oportunidade de aprendizado, crescimento e autorrealização.

Atividades

- ▶ Promover reconhecimento do trabalho das equipes;
- ▶ Promover entre a equipe a escolha participativa das pessoas que mais se destacaram, considerando alguns fatores, tais como:
 - Cooperação e espírito de equipe
 - Vibração e contribuição para o clima do projeto
 - Capacidade de gerar resultados
 - Engajamento
 - Criatividade e inovação
 - Compromisso com o propósito do projeto

NOTA: Reconheça várias pessoas como destaques. Não crie prêmios para um vencedor. Todos os demais se sentirão perdedores. Conduza este momento como uma “brincadeira séria”.

2.6.3. Montar mapa de lições aprendidas

Cada projeto é uma grande oportunidade de aprendizado, não só individual, mas também coletivo e organizacional. O aprendizado individual é tácito, está relacionado ao conhecimento e às habilidades desenvolvidos por cada um. O aprendizado coletivo está relacionado ao aprendizado subliminar, não consciente, envolvendo interações intergrupais, comportamentos, gestão das mudanças e outros fatores culturais consolidados ao longo do projeto.

Já o aprendizado organizacional não ocorre sem que seja orquestrado. Necessita de uma abordagem que permita capturar todo o conhecimento individual e coletivo e transformá-lo do estado tácito para o explícito.

Organizações que “aprendem a aprender” com suas experiências desenvolvem uma forte cultura orientada à transformação contínua de seus negócios. A inovação é estimulada e facilitada pelo conhecimento explícito organizado em uma base de conhecimentos.

O encerramento de projetos em geral é uma etapa de correria, que muitas vezes tem outras prioridades que não o mapeamento das lições aprendidas. Mesmo que não consiga neste momento, não deixe de realizar esta atividade tão logo seja possível. Este é o caminho para o desenvolvimento da organização, capaz de evitar que os próximos projetos exijam tanto de seus participantes, especialmente em suas etapas finais.

Atividades

- ▶ Realizar reunião de explicitação de lições aprendidas (o conhecimento tácito);
- ▶ Compartilhar lições explicitadas com PMO;
- ▶ Registrar itens mais relevantes na base de conhecimento.

2.6.4. Assegurar preparação dos usuários para treinar novos colaboradores

No item 2.4.3 falamos na “Execução da Gestão de Aprendizagem”. Ainda que esta atividade tenha sido bem feita, considerando o dinamismo das organizações e as oportunidades de crescimento que são geradas para os indivíduos ao longo dos projetos, é possível que o quadro planejado anteriormente já não seja o mesmo.

Daí a importância de assegurar que os usuários multiplicadores do conhecimento estejam disponíveis. Este é um bom momento para você ratificar que o gestor responsável por manter o conhecimento vivo em cada área do negócio está comprometido com esta tarefa.

É comum o conhecimento esvair-se sorrateiramente pela empresa, sem que ninguém perceba, até que ele seja necessário para a resolução de um problema ou o treinamento de um novo colaborador.

Atividades

- ▶ Assegurar-se do comprometimento do gestor de conhecimento técnico departamental;

- ▶ Assegurar-se da capacidade da equipe de multiplicadores de manter o conhecimento de processos, regras de negócio e operação do sistema.

2.6.5. Assegurar preparação da equipe de manutenção e suporte na fase pós-projeto

Não raro, em projetos muito complexos, atividades críticas são executadas apenas por consultores, limitando a capacidade da equipe da organização em dar suporte contínuo após o término do projeto.

Mesmo que sua estratégia seja de terceirização, dificilmente a equipe de consultores que atuou na implantação do projeto será a mesma que dará o suporte pós-projeto.

Um projeto bem-sucedido não assegura o sucesso da mudança na etapa de produção pós-projeto, sem o conhecimento necessário e, principalmente, as pessoas certas bem preparadas.

Atividades

- ▶ Assegurar-se de que as pessoas que ficarão responsáveis pela manutenção do objeto do projeto estejam preparadas e disponíveis na etapa de produção;
- ▶ Desenvolver plano de compartilhamento contínuo de conhecimento para preparar a equipe de suporte, quando necessário. Note que, em alguns casos, esta atividade será relevante em pontos específicos do objeto do projeto, como uma parte da atividade de configuração de um sistema, por exemplo.

2.6.6. Assegurar a realocação adequada das pessoas do projeto

Expectativas geradas e não cumpridas são fontes de grandes frustrações, deixando marcas negativas que afetam a confiança na organização e em seus líderes.

No item 2.4.4 falamos das mudanças organizacionais. Nesta atividade, o líder da mudança deve assegurar-se de que o destino final das pessoas que participaram do projeto ocorreu de forma justa, preferencialmente como planejada.

Parece incrível, mas com alguma frequência veem-se talentos com ótimo desempenho e engajamento em projetos serem tratados de forma inadequada no encerramento destes.

O trauma organizacional gerado por uma falha nesta atividade pode ter consequências sérias na motivação e no engajamento das equipes, não só na etapa de produção pós-projeto como também em futuros projetos.

Recuperar a credibilidade organizacional é sempre bem mais difícil e trabalhoso do que perdê-la.

Atividades

- ▶ Assegurar-se de que as pessoas foram realocadas adequadamente no novo desenho organizacional;
- ▶ Negociar eventuais discrepâncias identificadas, envolvendo a área de Desenvolvimento Humano e o Patrocinador do projeto, quando necessário.

2.6.7. Celebrar conquistas e metas atingidas

As celebrações são parte da cultura de cada empresa. No caso de projetos, celebrar é um marco da Gestão da Mudança que encerra um ciclo e inicia outro, mesmo que de forma inconsciente para a organização.

Esta é a hora de extravasar. Transformar os momentos difíceis em aprendizado. Olhar para frente e inserir novas perspectivas na organização e nas carreiras de cada qual. Um gol foi marcado e os jogadores - *Stakeholders* - precisam deste momento de vibração antes que nova jornada seja iniciada.

Cabe lembrar que o fim do projeto não é o fim da jornada de mudanças. Alguns *Stakeholders* mais resistentes ou pessimistas só começarão a se convencer de que a mudança foi bem-sucedida após a celebração.

Lembre-se de que o engajamento na etapa de produção pós-projeto deve ser mantido, para evitar que os boicotadores velados acordem e tentem reverter a mudança depois que o projeto for finalizado.

Atividades

- ▶ Planejar uma celebração contagiante que esteja à altura do feito conseguido;

- ▶ Introduzir momentos lúdicos à celebração, como sorteio de prêmios, entrega de certificados, reconhecimento dos destaques etc.;
- ▶ Incentivar o Patrocinador do projeto a agradecer a participação e o engajamento de todos e ressaltar a necessidade de manter a vibração para que a mudança se perpetue.

2.7. Produção (pós-implantação)



Características Principais

- ▶ Uma vez implementada a mudança, esta precisa ser sustentada até que esteja consolidada e totalmente integrada à cultura organizacional
- ▶ Todo o esforço de um projeto pode ser minado caso a mudança não seja sustentada até sua consolidação total
- ▶ É nesta etapa que *Stakeholders* antagonistas podem aparecer e boicotar a mudança, tentando retroceder ao estado anterior

2.7.1. Assegurar sustentação da mudança

- ▶ Definir os indicadores de consolidação da mudança que serão monitorados
- ▶ Realizar pesquisa de campo, ouvir as pessoas e checar se o novo processo ou sistema está sendo usado plena e satisfatoriamente
- ▶ Segregar questões lógicas das psicológicas e desenvolver ações para contorná-las
- ▶ Realizar workshop de melhoria contínua para aperfeiçoamento da mudança - criar um espaço para que as pessoas possam falar de seus desconfortos
- ▶ Definir o futuro das pessoas que não se adequaram às mudanças junto às lideranças e ao Patrocinador
- ▶ Manter o ciclo de checagem para assegurar sustentação da mudança até que indicadores de consolidação estejam firmes

2.7.1. Assegurar sustentação da mudança

Projetos são atividades com um fim claramente determinado, mas mudanças nem sempre são assim. Suas repercussões podem ser prolongadas por meses ou mesmo anos.

Em alguns casos, antagonistas que passaram toda a etapa de projeto sem se pronunciarem aparecem estrategicamente após a mudança para tentar reverter o quadro à situação anterior. Outras vezes, impactos organizacionais não identificados durante o projeto aparecem depois que se entra na etapa de produção.

Seja qual for o motivador, a Gestão de Mudanças deve acompanhar o período pós-projeto, que aqui denominamos produção.

Uma questão recorrente em relação à sustentação da mudança é quem deve realizá-la. Isso dependerá muito da maturidade da empresa na gestão de seu processo contínuo de transformação, da cultura e de sua estrutura organizacional. O fato é que alguém precisa fazer este papel e caso isto não esteja claro na Matriz RACI, defina claramente quem o fará, se possível antes mesmo da implantação.

Um projeto bem-sucedido não é só aquele que termina com prazo, custo, escopo e qualidade originalmente planejados, mas sim o que atinge o seu propósito e objetivos estratégicos, e isso, quando implica em mudanças que tocam o ser humano, só pode ser medido com o tempo.

O tempo de processamento da mudança é diferente para cada pessoa. Enquanto os indicadores de consolidação da mudança não estiverem totalmente estáveis, esta precisa continuar a ser gerida.

Os indicadores de consolidação da mudança podem ser quantitativos ou qualitativos. Os quantitativos em geral estão relacionados com o objetivo, os estudos de retorno sobre o investimento (ROI), as metas e as métricas do projeto. Estes são elaborados ainda na etapa de planejamento do projeto e aperfeiçoados ao longo deste. Já os indicadores qualitativos podem ser explícitos ou tácitos. Os explícitos são facilmente perceptíveis, enquanto os tácitos demandarão técnicas e perspicácia para serem descobertos. Apresentamos mais adiante um quadro com indicadores qualitativos que podem ajudar a avaliar a consolidação da mudança.

A comunicação de indicadores quantitativos é muito eficaz como argumento de sustentação da mudança e isolamento de antagonistas, sensibilizando especialmente pessoas com tendência a tomada de decisões baseadas em raciocínio lógico, dados e fatos.

O gestor de mudanças deve observar o comportamento dos *Stakeholders*, realizar pesquisas de campo e de clima. Evocar e discutir abertamente a questão com as lideranças para identificar e diferenciar questões lógicas - simples ajustes em processos que geram desconforto, por exemplo - das psicológicas - sensação abstrata de perda e desconforto em certas pessoas.

Questões pontuais, envolvendo um indivíduo ou um pequeno grupo, devem ser segregadas das questões coletivas.

Sempre vale uma conversa franca para compreender a natureza do desconforto e tentar solucioná-lo diplomaticamente. Entretanto, comportamentos recorrentes desta natureza podem indicar que tal indivíduo ou pequeno grupo não se adequaram ao novo modelo de trabalho. Nestes casos, ou se realocam as pessoas em outras funções ou é melhor desligá-las, para não colocar em risco todo o processo de mudanças. Por vezes, o desligamento de uma única pessoa com alto grau de influência e persuasão no grupo resolve a questão.

Uma mudança implantada que continua trazendo desconforto e resistências de grande quantitativo ou de *Stakeholders* importantes indica que algo não foi bem tratado ao longo do projeto. Só o diagnóstico preciso da causa raiz pode resolver a questão.

Neste caso, o gestor de mudanças deve retomar o *script* metodológico percorrendo cada passo, desde o propósito original, passando por modelo de gestão, avaliação de conflitos, variações no grau de engajamento, humor e motivação, expectativas não atendidas, comunicação, enfim, tudo que pode ter deixado marcas negativas e planejar medidas para contornar a situação.

Reconhecer publicamente eventuais falhas no projeto ajuda muito a reverter a situação. Por fim, o gestor de mudanças deve identificar seu limite de atuação e envolver o Patrocinador quando necessário para a sustentação da mudança.

Uma ótima técnica que pode ser aplicada é a realização de um workshop de planejamento de ajustes nas mudanças (melhoria contínua). Desta forma, o grupo sentirá que tem voz ativa, poderá sugerir redirecionamentos

e melhorias, encontrar seu canal de expressão e finalmente engajar-se, ainda que tardiamente, na mudança.

Ainda assim, vale a velha máxima: “não dá para fazer omelete sem quebrar os ovos”. As organizações mudam e nem todos conseguem acompanhar as mudanças. Há sempre um ponto em que vale rever a adequação do perfil de seu corpo funcional aos novos propósitos implantados.

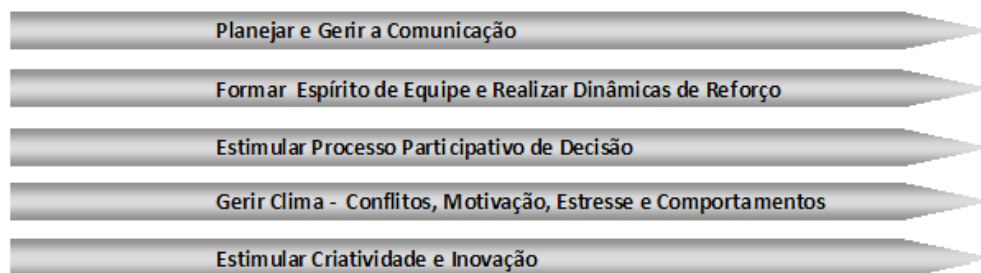
Atividades

- ▶ Definir os indicadores de consolidação da mudança que serão monitorados;
- ▶ Realizar pesquisa de campo, ouvir as pessoas e checar se o novo processo ou sistema está sendo usado plena e satisfatoriamente;
- ▶ Segregar questões lógicas das psicológicas e desenvolver ações para contorná-las;
- ▶ Realizar *workshop* de melhoria contínua para aperfeiçoamento da mudança;
- ▶ Criar um espaço para que as pessoas possam falar de seus desconfortos e expressar suas emoções;
- ▶ Definir o futuro das pessoas que não se adequaram às mudanças junto às lideranças e ao Patrocinador;
- ▶ Manter ciclos de checagem para assegurar sustentação da mudança até que indicadores de consolidação estejam firmes.

Indicadores de consolidação da mudança	Indicadores de inconsistência da mudança
Alto engajamento e vibração da equipe com a nova situação	Desmotivação e reclamações formais ou informais sobre problemas trazidos pela mudança – percebe-se um estado de luto permanente
Novos padrões de produtividade	Mesmo padrão ou queda da produtividade
Sugestões de melhoria contínua e aprimoramento do objeto do projeto	Tentativas de ressuscitar antigos padrões, processos e ferramentas. Criação de alternativas que no fundo são boicotes ao novo padrão

Indicadores de consolidação da mudança	Indicadores de inconsistência da mudança
Orgulho e prazer na equipe em ter participado da mudança	Rancor e saudosismo. A “rádio corredor” alarma o caos
O projeto torna-se parte da história profissional de cada participante, e mesmo os que estiveram envolvidos indiretamente buscam colher os méritos do projeto	Os participantes se colocam como vítimas, vozes não ouvidas no projeto. Os participantes indiretos fazem questão de deixar claro que não participaram do projeto
O projeto torna-se referência e a organização volta seu foco para novos projetos e atividades	O projeto perpetua-se como um trauma, arrasta correntes como um “zumbi” imortal

2.8. Atividades recorrentes em todas as etapas do projeto



Este conjunto de atividades fará parte do projeto de forma recorrente, desde sua etapa de Planejamento até a Produção.

Estas atividades são de extrema importância no processo de Gestão de Mudanças e ao mesmo tempo são as mais complexas e difíceis de serem geridas.

Sua natureza recorrente exige atenção, pois uma falha nestas seguramente trará forte impacto ao componente humano dos projetos. Note que o clima do projeto será em boa parte resultado da gestão deste grupo de atividades.

2.8.1. Planejar e gerir a comunicação

- ▶ Planejar comunicação inicial para dar um sentido ao projeto (o propósito)
- ▶ Planejar rotina de comunicações ordinárias para público interno e externo
- ▶ Definir mensagem, conteúdo, veículo e público das comunicações ordinárias
- ▶ Definir canais de resposta (*feedback*) e encorajar os diversos segmentos do público a participarem ativamente da comunicação
- ▶ Criar um clima positivo no ambiente de projeto para que a comunicação informal seja intensiva, as emoções possam ser extravasadas, encorajando a transparência e assertividade através da predisposição dos líderes de ouvirem seus liderados
- ▶ Monitorar o alinhamento de todos com as comunicações ao longo do projeto e realizar ajustes necessários
- ▶ Monitorar a necessidade de comunicações não planejadas
- ▶ Checar o entendimento das mensagens

A comunicação é uma das atividades mais relevantes e complexas para o sucesso de um projeto.

O primeiro passo para criação do plano de comunicação é identificar, através da Matriz de *Stakeholders* e da Matriz RACI, os indivíduos ou grupos que devem receber comunicações com uma periodicidade predefinida – as comunicações ordinárias. Em seguida, defina os canais que serão usados e a frequência com que as comunicações serão realizadas.

É importante que o plano de comunicação esteja alinhado com a cultura organizacional, para uma correta definição do veículo e do nível de formalidade de cada mensagem. Vale lembrar ainda que a comunicação deve ser direcionada não só para o público externo, mas também para o interno - *Stakeholders* que trabalham diretamente no projeto.

Apesar do plano de comunicação ser uma ferramenta essencial, o gestor de mudanças deve estar atento à necessidade de comunicações extraordinárias. É certo que, mesmo com um planejamento básico, a comunicação é uma atividade dinâmica, que demandará sensibilidade do gestor de mudanças para os ajustes necessários com o andamento do projeto.

Comunicações extraordinárias são sensíveis ao momento certo em que devem ser realizadas. Não dizer nada em determinadas situações diz muito às pessoas e alimenta forças antagonistas com o poder de rumores não oficiais e boatos. O silêncio também comunica, e de uma forma que não permite gerir as repercussões da mensagem. Esteja atento ao que não foi comunicado pela gestão do projeto mas está circulando entre os *Stakeholders*. Em situações como esta, cabe uma intervenção imediata para que a falta de comunicação não afete o clima do projeto nem crie conflitos desnecessários.

A comunicação não presencial tem a vantagem de poder atingir um grande número de pessoas, dispersas geograficamente, ao mesmo tempo. Entretanto, estas tendem a parecer unidirecionais e estimulam menos o *feedback*, dificultando a compreensão de como a mensagem foi interpretada. Além disso, muitas vezes os canais tradicionais de uma empresa, como um blog ou a intranet, por exemplo, não são acessados por todos, fazendo com que a comunicação não alcance seu objetivo.

Já a comunicação presencial é um exercício não só de emissão de informações, mas essencialmente de prospecção de percepções. Ouvir é mais importante do que falar no uso desta abordagem. A comunicação presencial fornece informações relevantes para que se compreenda o clima do projeto, o humor do interlocutor, seus desejos e anseios, receios e expectativas, engajamento e resistências. É um verdadeiro termômetro do projeto. Esta pode ser realizada com um indivíduo ou com grupos.

Comunicações individuais demandam bem mais energia e podem parecer improdutivas ou mesmo inviáveis, mas para muitos casos, especialmente para questões polêmicas ou que envolvam *Stakeholders* com perfil antagonista ao projeto, estas podem ser a melhor alternativa.

Não existe uma fórmula única para uma comunicação eficaz, mas existe uma regra de ouro, que é manter a comunicação alinhada e em harmonia com a cultura organizacional.

A comunicação se inicia já no planejamento da mudança e deve seguir mesmo após o encerramento do projeto, assegurando que os objetivos alcançados e eventuais ajustes necessários sejam compreendidos pelos

Stakeholders. É essencial que o planejamento considere os seguintes fatores:

- ▶ **O Emissor** — É quem comunica, quem “assina” a mensagem e empresta sua credibilidade ao que está sendo comunicado. Uma mensagem adequada com o emissor equivocado seguramente não surtirá o efeito desejado. Se você não acredita no mensageiro, não acreditará na mensagem. E você não pode acreditar no mensageiro se não sabe no que o mensageiro acredita. A comunicação inicial do propósito, do objetivo e das metas de um projeto deve ser feita pelo Patrocinador.
- ▶ **A Mensagem** — É o que será comunicado. O plano de comunicação deve considerar as mensagens que podem ser previstas, como, por exemplo, o propósito do projeto, o andamento de cada etapa, as metas atingidas etc., e também as mensagens eventuais. Dependerá da sensibilidade do gestor da mudança identificar o conteúdo adequado para cada público e o momento em que estas se farão necessárias. Cabe lembrar que entre a emissão da mensagem e a recepção, podem existir ruídos afetando por vezes profundamente o que se quer comunicar.
- ▶ **O Público** — É o receptor da mensagem. Um projeto tipicamente tem diversos públicos, e a mensagem precisa ser customizada para cada segmento. A fonte principal para a segmentação do público e customização da comunicação é o **Mapa de Stakeholders** e a **Matriz RACI** (com a definição de papéis e responsabilidades). É através do mapa de *Stakeholders* que serão definidas as comunicações que precisam ser individuais e/ou presenciais.
- ▶ **O Veículo** — É o meio que transmitirá a mensagem. A primeira comunicação do propósito de um projeto sempre funciona melhor se for **direta e presencial**. Comunicações complementares podem ser feitas por quadros de avisos, banners, e-mails, screensavers etc. O gestor de mudanças precisa avaliar com cuidado o melhor veículo para cada público e para cada mensagem. Vale ressaltar que o veículo errado pode potencializar ruídos que venham a distorcer a mensagem. Comunicações escritas, especialmente por e-mails, em geral são compreendidas com a emoção de quem lê e não com a de quem escreveu. A cultura organizacional é um fator importante a ser levado em conta na decisão do melhor veículo a ser usado em cada circunstância. Há culturas onde o relacionamento interpessoal é tão relevante que a simples emissão de um e-mail não

só não surte o efeito desejado como pode despertar percepções equivocadas de irrelevância da mensagem. A sensibilidade do gestor de mudanças será fundamental para determinar aqueles *Stakeholders* que demandam uma **comunicação adicional, direta e individual**, não obstante os demais veículos utilizados para a mesma mensagem.

- **A Resposta** – Comunicação é uma via de duas mãos e o gestor de mudanças deve preparar os canais de *feedback* para cada mensagem emitida. Estes canais precisam ser claros e, sempre que possível, devem fazer parte da própria mensagem. Ouvir, em muitos casos, será a parte mais importante de uma comunicação, pois se pode inferir pelo *feedback*, como anda o humor dos *Stakeholders*, o nível de estresse da equipe, a predisposição para a mudança, o engajamento, as barreiras, etc. Ao expressar suas emoções em relação à mudança, cria-se uma conexão com esta, transformando uma energia negativa contida em um estado ativo de participação.

De todas as atividades pertinentes à comunicação, criar os canais de expressão das emoções da equipe é algo fundamental que não pode deixar de existir em qualquer processo de mudança.

A resposta tem ainda uma função prática fundamental de permitir avaliar se a comunicação não foi contaminada por ruídos, se foi clara e eficiente.

Atividades:

- Planejar comunicação inicial para dar um sentido ao projeto (o propósito);
- Planejar rotina de comunicações ordinárias para público interno e externo;
- Definir mensagem, conteúdo, veículo e público das comunicações ordinárias;
- Identificar comunicações que surtirão melhor efeito se realizadas presencialmente;
- Definir canais de resposta (*feedback*) e encorajar os diversos segmentos do público a participarem ativamente da comunicação;
- Criar um clima positivo no ambiente de projeto para que a comunicação informal seja intensiva, as emoções possam ser extravasadas,

encorajando a transparência e a assertividade através da predisposição dos líderes de ouvirem seus liderados;

- ▶ Monitorar o alinhamento de todos com as comunicações ao longo do projeto e realizar ajustes necessários. Não deixe nada mal entendido;
- ▶ Checar o correto entendimento da mensagem;
- ▶ Monitorar a necessidade de comunicações não planejadas.

2.8.2. Formar espírito de equipe e realizar dinâmicas de reforço

- ▶ Assegurar que todos conhecem e entendem o **propósito, o objetivo, a identidade e as metas do projeto**
- ▶ Assegurar que cada um conhece o seu **papel e a sua responsabilidade** no projeto
- ▶ Criar eventos para que **relações sociais** surjam naturalmente e estimulem o **afeto e o companheirismo**
- ▶ Mapear **estilos pessoais** conflitantes, evitando rivalidades e antipatias que são destruidoras do espírito de equipe
- ▶ Identificar **líderes naturais, os formadores de opinião e influenciadores** da atmosfera do projeto e cooptá-los para apoiar a formação da equipe
- ▶ Eliminar os **“abutres”** - pessoas negativas que vivem reclamando de tudo e apontando culpados
- ▶ Monitorar o ambiente e planejar dinâmicas de reforço, sustentando o estímulo contínuo para que a equipe se mantenha coesa.
- ▶ Estabelecer **metas de curto prazo e celebrar** pequenas vitórias sustentando a boa autoestima da equipe
- ▶ Permanecer sempre **aberto para ouvir** críticas e sugestões
- ▶ Buscar voluntários para certas tarefas, criando exemplos de pessoas engajadas por vontade própria, capazes de realizar atividades de alto desempenho e contagiar todo o ambiente
- ▶ Atuar através do **exemplo** e não apresentar incoerências entre discurso e comportamento
- ▶ Monitorar os sinais de que a equipe que iniciou sua formação na etapa de planejamento se mantém integrada e coesa

Projetos costumam ser formados por equipes multidisciplinares, com componentes que muitas vezes nunca trabalharam juntos.

Ao desenvolver o espírito de equipe, você assegura que todos caminharão na mesma direção, de forma interdependente, em busca de um mesmo objetivo, comprometidos com o sucesso de todos e de um dado propósito.

Equipes precisam de líderes. Não importa o que você diga, o comportamento da equipe tomará como base o que você faz!

Embora não exista uma fórmula específica, algumas atividades e dicas são básicas para formação e manutenção do espírito de equipe:

Atividades:

- ▶ Assegure-se de que todos conhecem e entendem o **propósito, o objetivo, a identidade e as metas do projeto**;
- ▶ Assegure-se de que cada um conhece o seu **papel e a sua responsabilidade** no projeto;
- ▶ Crie eventos para que **relações sociais** surjam naturalmente. As pessoas precisam de tempo para construir **afeto e companheirismo**;
- ▶ Use o **lúdico**. Pode ser uma jornada, uma aventura, um jogo, qualquer coisa, que tenha relação metafórica com o projeto, mas que não seja uma atividade do empreendimento propriamente dito. Busque algo que aproxime as pessoas através de uma mesma atividade cujo sucesso depende do comprometimento de todos. Cuidado, não use abordagens que tenham um vencedor, pois os demais se sentirão perdedores. Se possível, inicie esta atividade já no *Kick-off* do projeto;
- ▶ Esteja atento aos **estilos pessoais** conflitantes. Rivalidades e antipatias são destruidoras do espírito de equipe. Quando for inevitável, considere a possibilidade de redistribuir o time em equipes menores, onde a afinidade seja comum;
- ▶ Não permita que surjam as “**panelinhas**” que estão comprometidas apenas com seus objetivos e competem entre si. Assegure-se de que o espírito de equipe cubra o projeto inteiro;
- ▶ Identifique os **líderes naturais, os formadores de opinião e os influenciadores** da atmosfera do projeto. Estes merecem atenção especial. Da mesma forma que podem ser grandes aliados, se estes se posicionarem como antagonistas, contaminarão o ambiente e tornarão tudo mais difícil;

- ▶ Livre-se dos “**abutres**”, que são as pessoas negativas que vivem reclamando de tudo e apontando culpados;
- ▶ Monitore o ambiente e planeje dinâmicas de reforço. O estímulo deve ser contínuo para a equipe se manter coesa. Estabeleça **metas de curto prazo e celebre** as pequenas vitórias. A autoestima da equipe é importante para manter o time unido;
- ▶ Esteja **aberto para ouvir** críticas e sugestões;
- ▶ Discuta as metas com a equipe e permita que seus membros ajudem a definir os desafios. Isso fará com que o DNA de cada um faça parte das metas, ampliando o comprometimento de todos. Toda meta deve ter duas dimensões, a básica e o desafio, algo que permita a superação da meta. Equipes são baseadas em relacionamento, respeito e cumplicidade. Não se trata de criar um ambiente democrático, mas **participativo**;
- ▶ Procure voluntários para certas tarefas. Você perceberá que as pessoas que se engajam por vontade própria são capazes de realizar atividades de alto desempenho e contagiar todo o ambiente;
- ▶ Dê o **exemplo!** Equipes precisam de líderes. Se você não puder ajudar a solucionar uma questão técnica, por exemplo, demonstre solidariedade. Esteja presente, compre as pizzas, os chocolates e os refrigerantes quando uma equipe estiver, por exemplo, trabalhando em regime de horas extras. Equipes precisam de líderes que estejam com elas em momentos bons e difíceis;
- ▶ Lembre-se de que o espírito de equipe começa a ser formado na etapa de planejamento, mas deve ser monitorado e mantido durante todo o projeto.

2.8.3. Estimular processo participativo de decisão

- ▶ Identificar situações em que o processo participativo possa ser aplicado
- ▶ Identificar os *Stakeholders* que precisam ser envolvidos em uma decisão
- ▶ Aplicar alternativas lúdicas quando a decisão envolver toda a equipe de projeto
- ▶ Envolver Patrocinador em questões relevantes com *Stakeholders* Decisores, como alternativa para minimizar as opiniões com embasamento mais emocional do que lógico

O processo decisório participativo é uma tática eficiente para acelerar e manter o engajamento.

Esta abordagem pode valer para atividades simples, como escolher o nome e a logomarca do projeto, como também para decisões importantes como metas de desempenho e uma decisão de Implantação ou Postergação (GO / NO GO) do projeto.

Empresas e projetos não são democracias. O processo participativo também não tem este sentido. O objetivo é impregnar as decisões com o DNA dos *Stakeholders*. Dificilmente alguém tomará posição contrária a uma decisão que ajudou a tomar.

Decisões unilaterais tendem a colocar o decisor em uma posição vulnerável. Qualquer um poderá dizer que não concordava com a decisão, que tinha alternativas, mas não teve a oportunidade de expressá-las. Além disto, decisões unilaterais tendem a incomodar o “ego” das pessoas e a gerar opositores mais facilmente, muitas vezes somente por questões emocionais. O processo participativo tem que ser lógico e transparente. Muitas vezes não haverá consenso, isso é normal, mas a decisão terá sido coletiva.

Comunique as decisões participativas como sendo da equipe que decidiu e não uma decisão de um líder isoladamente. Faça do processo participativo um modelo de gestão do projeto. Isso ajudará a manter a motivação e o clima positivo.

Cabe ressaltar que um bom processo participativo é aquele que envolve as pessoas nas decisões, sem tornar-se burocrático nem prejudicial à produtividade. Novamente aqui a sensibilidade do gestor da mudança será fundamental para identificar quais decisões devem ser tomadas de forma participativa sem criar efeitos colaterais negativos aos compromissos do projeto.

Para ser útil e viável, um processo participativo precisa ser objetivo. Longas reuniões, com discussões intermináveis, são verdadeiras armadilhas que minam o clima do projeto e satisfazem as necessidades dos boicotadores.

Prepare as reuniões participativas descrevendo a decisão a ser tomada. Determine um tempo para que cada um exponha sua posição. Atue como moderador para conter os mais prolixos, solicitando que eles concluam o

ponto discutido objetivamente. Antes de encerrar a reunião, faça um breve resumo e assegure-se de que a conclusão foi compreendida por todos. Documente e comunique as decisões tomadas, com o cuidado de deixar transparente que o processo foi participativo e quem foram os participantes.

Quando você intuir que uma reunião participativa com a liderança do projeto corre o risco de descambar para um conflito de posições antagonistas, solicite a presença do Patrocinador. Esta simples ação colocará os participantes em estado de alerta para expor apenas as questões lógicas a serem resolvidas, reduzindo, quando não inibindo, a ação dos boicotadores.

Atividades:

- ▶ Identifique as situações em que o processo participativo possa ser aplicado;
- ▶ Identifique os *Stakeholders* que precisam ser envolvidos na decisão;
- ▶ Procure alternativas lúdicas quando a decisão envolver toda a equipe de projeto;
- ▶ Quando o processo participativo envolver questões relevantes com *Stakeholders* Decisores, deixe uma alternativa para discutir a decisão com o Patrocinador. Em casos muito complexos, traga o Patrocinador para o processo decisório e deixe que cada *Stakeholder* apresente sua posição. Isso tende a minimizar as opiniões com embasamento mais emocional do que lógico.
- ▶ Planeje e modere a reunião para que ela seja objetiva e não burocrática.

2.8.4. Gerir clima - conflitos, motivação, estresse e comportamentos

A gestão destes quatro elementos consolidados pode ser considerada a gestão do clima do projeto.

2.8.4.1. Gerir Conflitos

- ▶ Avaliar situações de conflito potencial e monitorá-las
- ▶ Classificar conflitos em relação à sua natureza - lógica e psicológica
- ▶ Aplicar intervenções, *Mentoring* ou *Coaching*

2.8.4.2. Gerir Motivação

- ▶ Definir perfil motivacional da equipe de projeto e selecionar pessoas considerando este critério
- ▶ Assegurar que os fatores básicos como adequação do ambiente físico do projeto, entusiasmo das lideranças, comunicação e propósito da mudança estão adequados para gerar a motivação extrínseca
- ▶ Identificar, reforçar, reconhecer e celebrar pequenas vitórias e metas atingidas para impulsionar a motivação intrínseca
- ▶ Realizar pesquisas de clima, observar comportamentos e ouvir a equipe
- ▶ Monitorar continuamente eventos que podem afetar a motivação e aplicar ações de reversão

2.8.4.3. Gerir Estresse

- ▶ Observar o humor da equipe e de indivíduos
- ▶ Balancear momentos de aceleração e estresse intenso com outros de desaceleração, celebração e eventos sociais que quebrem a dura rotina dos projetos mais complexos
- ▶ Monitorar indicadores como absenteísmo, “presenteísmo” (fenômeno que denominamos de “Missa de Corpo Presente”), excesso de conflitos e comportamentos hostis

2.8.4.4. Gerir Comportamentos

- ▶ Observar comportamentos da equipe e de indivíduos, atentando para pequenos sinais como camaradagem, cooperação e busca voluntária do senso comum
- ▶ Utilizar técnicas como *Coaching*, *Mentoring* e abordagem direta de pessoas com comportamentos inadequados para entender a causa raiz da questão

2.8.4.1. Gestão de conflitos

Conflitos não são necessariamente um problema. Se bem geridos, muitas vezes os conflitos podem ser transformados em oportunidades de melhoria na gestão do projeto, nos produtos e serviços gerados e no desenvolvimento das pessoas.

Os conflitos fazem parte das relações humanas e algumas vezes não podem ser evitados. Entretanto, em alguns casos podem ser previstos e sempre devem ser geridos para manter o bom clima em projetos.

Estilos pessoais, interesses distintos, perspectivas divergentes e choque de egos são as principais causas dos conflitos. Algumas atividades que ajudam a prever e evitar conflitos potenciais são:

- ▶ Classificação dos *Stakeholders*
- ▶ Avaliação da cultura organizacional
- ▶ Clara definição de papéis e responsabilidades
- ▶ Avaliação da maturidade para lidar com perdas
- ▶ Avaliação do risco de choques culturais com fornecedores
- ▶ Mapeamento do estilo de lideranças dos fornecedores

É importante entender a natureza dos conflitos e isolar o “lógico” do “psicológico”. Cada qual demandará uma abordagem de gestão diferente.

Os conflitos “lógicos” estão relacionados com o entendimento diferente de uma questão ou solução que deve ser aplicada. Nestes casos, explicitar os fatos, usar dados, *benchmark* e a opinião de especialistas pode ser suficiente para resolver o conflito. Caso este não seja resolvido, avalie a possibilidade de ser um “falso-lógico”, que no fundo é um conflito psicológico travestido de lógico. São posições antagonistas muito motivadas por interesses pessoais ou choques de ego.

Conflitos “psicológicos” são mais complexos, podem envolver estilos pessoais, disputas por poder, interesses pessoais e ego. Dependendo da gravidade do conflito e do impacto que este pode trazer ao projeto, buscar ajuda junto ao RH e ao Patrocinador pode ser uma boa alternativa. Evitar os conflitos desta natureza, quando possível, é a melhor alternativa, e isso dependerá muito da sensibilidade e da perspicácia do gestor de mudanças.

Por vezes, a simples presença do Patrocinador do projeto em uma reunião de comitê, por exemplo, pode alterar comportamentos indesejáveis e ajudar a evitar um conflito potencial. Outras técnicas que podem ser aplicadas são o *Coaching* e o *Mentoring*. O importante é o gestor de mudanças estar atento e não ignorar situações de conflitos.

O pior conflito é o conflito não resolvido. Em algum momento ele virá à tona e possivelmente com maior intensidade, frequentemente em forma de crise.

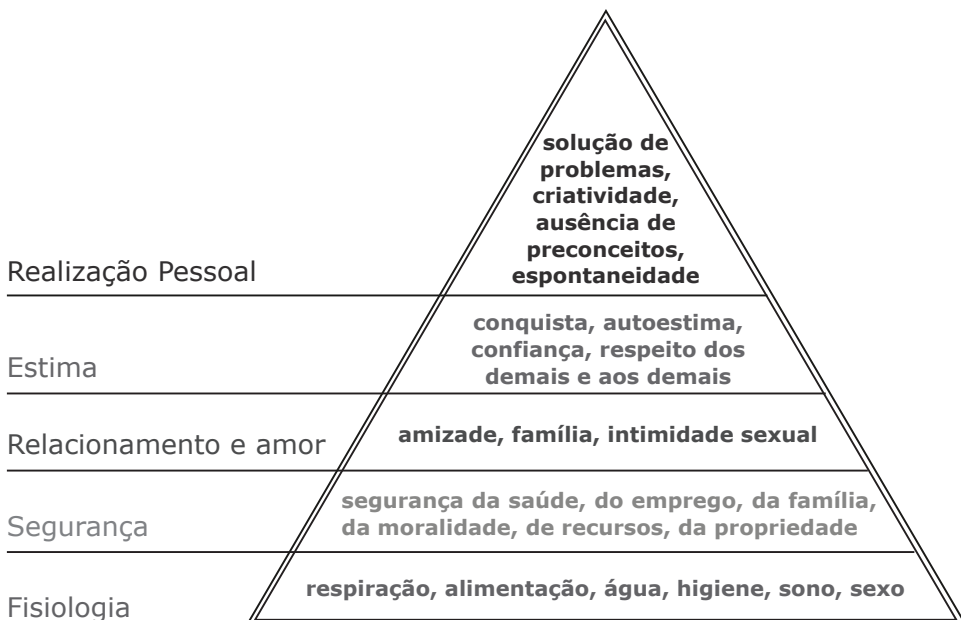
Atividades:

- ▶ Avalie as situações de conflito potencial e monitore-as;
- ▶ Classifique os conflitos em relação a sua natureza - lógica e psicológica;
- ▶ Utilize dados, fatos, *benchmark* e suporte de especialistas para condução dos conflitos lógicos;
- ▶ Aplique técnicas como intervenções do comitê diretor, *Mentoring* e *Coaching*.

2.8.4.2. Gestão da motivação

Simplificando a questão, motivação é o impulso interno que leva um ser humano à ação. A motivação tem duas perspectivas: a extrínseca e a intrínseca. A motivação extrínseca é gerada por processos de reforço e “punição”. Já a intrínseca está ligada a necessidades e motivos pessoais.

Observando-se o modelo de Maslow, psicólogo humanista, percebe-se a classificação de cinco tipos diferentes de fatores motivacionais ou necessidades:



O grau de motivação de uma equipe influencia diretamente seu desempenho em um projeto. Tomando-se como base os fatores descritos por Maslow, o gestor deve estar atento aos efeitos da mudança para a equipe, nesta ordem de prioridade:

Fatores higiênicos	Estrutura física de trabalho adequada. Sala, mesa, cadeira, banheiro, alimentação etc.
Segurança psíquica	Manter o emprego é prioridade para as pessoas. É importante trazer à equipe a perspectiva de que o projeto é uma oportunidade de carreira, não uma ameaça.
Relacionamentos	O bom relacionamento entre as pessoas e as parcerias afetivas são fatores estruturais. Manter o clima de camaradagem e o espírito de equipe ajuda a satisfazer esta necessidade.
Estima	A autorrealização, a sensação de conquista e admiração, está diretamente ligada ao orgulho de fazer parte do projeto. Quando o gestor de mudanças consegue criar este espírito de pertencimento, dá sentido a esta necessidade de estima e gera a confiança na equipe para manter a motivação em alta.
Realização pessoal	Para gerar realização pessoal, a equipe precisa ser estimulada em sua criatividade , participar ativamente das decisões, atingir suas metas individuais e enxergar no propósito do projeto algo que faça sentido para ela.

Note que, se de um lado a presença destes elementos promove e sustenta a motivação, por outro, a simples ausência deles pode afetá-la negativamente. Nenhuma equipe que desenvolve um projeto em um porão ou na garagem da edificação, sem o mínimo de privacidade e asseio, pode sentir-se motivada.

Os fatores: a - higiênicos; b - segurança psíquica; c - relacionamentos e d - estima são estruturais e básicos para que a realização pessoal aconteça. A ausência de qualquer um destes desestrutura os demais, pode gerar desmotivação e consequentemente baixo engajamento com o propósito da mudança.

Gerir a motivação começa na seleção da equipe de projeto. É preciso encontrar pessoas que tenham as necessidades, descritas antes, em sintonia com o projeto, e que percebam neste uma oportunidade de encontrarem os fatores que estimularão a motivação intrínseca.

Os processos de reforço, como ambiente físico inspirador, entusiasmo das lideranças, comunicação e propósito completam o quadro para gerar a motivação extrínseca. Pequenas vitórias e metas atingidas são também fatores de motivação extrínseca que precisam ser reconhecidos e celebrados para impulsionar a motivação intrínseca.

O gestor de mudanças deve considerar a motivação, um fator crítico de sucesso, e estar atento a qualquer evento que possa alterar a perspectiva da equipe em relação aos fatores de motivação no curso do projeto.

Alterações nas condições iniciais que favoreciam a motivação, comunicações inadequadas ou quebra de confiança podem alterar fortemente a motivação da equipe de projeto, colocando em risco a qualidade e o prazo almejados.

As pesquisas de clima ajudam a mapear a motivação da equipe, mas estas dão um panorama geral do clima do projeto. Para identificar a motivação individual, converse com as pessoas de maneira informal, aplique entrevistas formais, mas atente aos sinais subliminares. Pessoas dissimuladas podem facilmente relatar sentimentos opostos em uma entrevista formal. Criar vínculos de confiança e canais para ouvir as pessoas ainda é o caminho mais assertivo para gerir a motivação individual.

Atividades:

- ▶ Defina o perfil motivacional da equipe de projeto e selecione pessoas considerando este critério;
- ▶ Assegure-se de que os fatores estruturais foram satisfeitos;
- ▶ Assegure-se de que os fatores complementares como ambiente físico inspirador, entusiasmo das lideranças, comunicação e propósito da mudança estão adequados para gerar a motivação extrínseca;
- ▶ Identifique, reforce, reconheça e celebre pequenas vitórias e metas atingidas para impulsionar a motivação intrínseca;

- ▶ Realize pesquisas de clima, observe comportamentos e ouça a equipe;
- ▶ Promova contatos individuais com pessoas que demonstrem baixa motivação;
- ▶ Realize entrevistas formais mantendo a atenção em comportamentos dissimuladores. Lembre-se de que o corpo fala e entrega as verdadeiras emoções de cada pessoa;
- ▶ Circule frequentemente pelo projeto, mantendo contato com as pessoas e criando laços afetivos e de confiança com a equipe de projeto e os *Stakeholders* em geral. Essa postura ativa do gestor de mudanças é importante não só para a gestão de motivação, mas também para todos os demais aspectos relacionados ao clima do projeto.
- ▶ Observe com cuidado o humor de cada participante do projeto, respeitando seus estilos pessoais. Um gestor de mudanças perspicaz é capaz de identificar a baixa motivação em uma pessoa com um simples olhar;
- ▶ Fareje no ar o clima do projeto. Muitas vezes a baixa motivação é evidente;
- ▶ Monitore continuamente eventos que possam afetar a motivação e aplique ações de reversão.

2.8.4.3. Gestão do Estresse

O estresse é uma força positiva quando impulsiona a equipe para a vibração necessária à superação de desafios. É o chamado Eustresse.

Entretanto, o excesso de estresse, conhecido como Distresse, é perigoso para o projeto. Afeta a motivação, pois causa impacto direto na qualidade de vida da equipe. Por vezes leva a uma alta taxa de absenteísmo por doenças como depressão, ansiedade, enxaqueca, disfunções gástricas e problemas musculares ou na coluna vertebral.

Em sua manifestação mais contundente pode levar ao “*Burnout*”, síndrome caracterizada por sintomas como agressividade, depressão e esgotamento físico e mental. Neste caso a pessoa “sai de órbita” e pifa.

Projetos que chegam a este ponto precisam ser repensados. O absenteísmo será alto e a equipe, tomada por uma apatia, será incapaz de entregar os resultados esperados.

Pior ainda que o absenteísmo é o presenteísmo, ou seja, uma equipe que leva o corpo para o trabalho, mas deixa a alma em outro lugar. Está presente, mas sente-se tão pressionada e desmotivada que produz mecanicamente, sem apresentar contribuições criativas.

Gerir o estresse merece atenção à equipe e aos indivíduos. Pessoas podem ser mais ou menos vulneráveis ao estresse. Além disso, nem sempre a carga de trabalho será uniforme, podendo levar uma parte da equipe ou mesmo um indivíduo ao estresse negativo.

O ritmo do projeto, suas metas, estilo das lideranças e clima são fatores que exercem maior efeito sobre o estresse da equipe. Se bem geridos, podem trazer grandes benefícios, promovendo a vibração da equipe e a produtividade criativa.

Conflitos frequentes e intensos, por vezes, têm no Distresse suas raízes. Não raro, criam um ciclo vicioso onde o Distresse e os conflitos alimentam-se mutuamente, agindo como causa e efeito ao mesmo tempo.

Cabe ao gestor de mudanças avaliar continuamente os sinais de estresse da equipe. Propor a aceleração ou desaceleração em momentos específicos. Desenvolver eventos, dinâmicas e celebrações que quebrem a rotina e equilibram o estresse quando este está alto demais.

Atividades

- ▶ Observe o humor da equipe e de indivíduos;
- ▶ Balanceie momentos de aceleração e estresse intenso com outros de desaceleração, celebração e eventos sociais que quebrem a dura rotina dos projetos mais complexos;
- ▶ Monitore indicadores como absenteísmo, “presenteísmo” (fenômeno que denominamos de “Missa de Corpo Presente”), excesso de conflitos e comportamentos hostis;
- ▶ Aplique o ISSL - Inventário de Sintomas de Stress para Adultos - Ferramenta muito útil em projetos de grande porte, desenvolvida por Marilda Novaes Lipp - 2000. Cabe resaltar que esta ferramenta só pode ser aplicada por um psicólogo.

Gráfico ilustrativo da curva de estresse em um projeto



2.8.4.4. Gestão de comportamentos

O comportamento individual e da equipe é um indicador de clima positivo ou problemas no projeto. Camaradagem, cooperação, busca do senso comum, por exemplo, são fatores que indicam um projeto saudável.

Por outro lado, a falta destes elementos nos comportamentos individuais e coletivos demonstra que algo não vai bem e que dificilmente o grupo estará se comportando como uma equipe.

Gerir o comportamento permite que o gestor de mudanças possa identificar e atuar rapidamente.

Comportamentos inadequados podem ser sintomas de problemas relacionados a:

- ▶ Espírito de equipe (ou falta deste)
- ▶ Atuação das lideranças
- ▶ Estresse excessivo
- ▶ Conflitos não declarados
- ▶ Choques de estilos pessoais

- ▶ Choques de origem cultural
- ▶ Comunicação ineficaz
- ▶ Propósitos não compreendidos
- ▶ Baixo engajamento
- ▶ Atuação de resistentes e boicotadores com forte influência nas equipes e indivíduos
- ▶ Pouca confiança da equipe em seus líderes ou na organização
- ▶ Medo e insegurança

O comportamento da equipe e de indivíduos é dinâmico e pode variar ao longo do projeto.

O gestor de mudanças deve monitorá-lo continuamente. Este é um indicador de saúde do projeto.

Uma vez identificado um comportamento inadequado, a abordagem direta através de uma conversa franca pode ajudar a entender a causa raiz da questão. Quando necessário, peça ajuda ao RH para ter um diagnóstico mais preciso. Pesquisas simplificadas de clima também podem ser úteis. Técnicas como o *Coaching* e o *Mentoring* costumam ajudar nos casos de indivíduos com problemas.

Nos casos de comportamentos inadequados de uma equipe inteira, a solução quase sempre passa pela liderança desta.

Atividades:

- ▶ Observe comportamentos da equipe e de indivíduos, atentando para pequenos sinais como camaradagem, cooperação e busca voluntária do senso comum;
- ▶ Utilize técnicas como *Coaching*, *Mentoring* e abordagem direta de pessoas com comportamentos inadequados para entender a causa raiz da questão;
- ▶ Aplique pesquisas simplificadas de clima;
- ▶ Busque ajuda junto ao RH para ter um diagnóstico mais preciso;
- ▶ Monitore o clima continuamente.

2.8.5. Estimular a criatividade e a inovação

- ▶ Criar ambiente inspirador
- ▶ Desenvolver clima e ambiente de confiança para que a equipe se sinta estimulada a criar e sugerir
- ▶ Estimular lideranças a promover debates, bom humor e segurança para assumir riscos e tolerar tentativas e fracassos bem intencionados
- ▶ Preparar equipe e líderes para aplicar técnicas como Brainstorming, Brainwriting e SCAMPER
- ▶ Estimular pesquisa, respeitar tempo de incubação, iluminação e verificação
- ▶ Estimular participação, colaboração e enriquecimento coletivo de ideias

Voltaire, certa vez, afirmou: “Criatividade é como a barba, você só a terá se a deixar crescer”.

A criatividade em projetos, que pode levar às inovações, é exatamente isso. Demanda alguns elementos estruturais, mas essencialmente da vontade e do exemplo das lideranças para que possa existir.

O estímulo à criatividade e à inovação não só favorece o projeto diretamente com melhores soluções, como também afeta diretamente a motivação da equipe (veja item 2.8.4.2).

Segundo pesquisa realizada por George Land & Beth Jarman – *Breakpoint and Beyond: Mastering the Future Today* (1992), enquanto 98% das crianças até cinco anos podem ser consideradas altamente criativas, apenas 2% dos adultos acima de 25 anos alcançam esta classificação. Como todos um dia foram crianças, ninguém deixa de ser criativo. As pessoas apenas se acostumam com padrões e deixam de usar sua criatividade. Daí a importância de gerir a criatividade, produzindo os fatores de estímulo que permitirão que a equipe use todo o seu potencial criativo no projeto de mudanças.

Enquanto a criatividade é a competência humana para conceber coisas novas, a inovação necessita do espírito empreendedor para selecionar e transformar ideias criativas em verdadeiras inovações, capazes de gerar diferenciais competitivos que levem a ganhos de produtividade e lucratividade.

Projetos são excelentes oportunidades para que as organizações inovem. Entretanto, as inovações não são fatos espontâneos. Precisam ser estimuladas e inseridas na cultura organizacional.

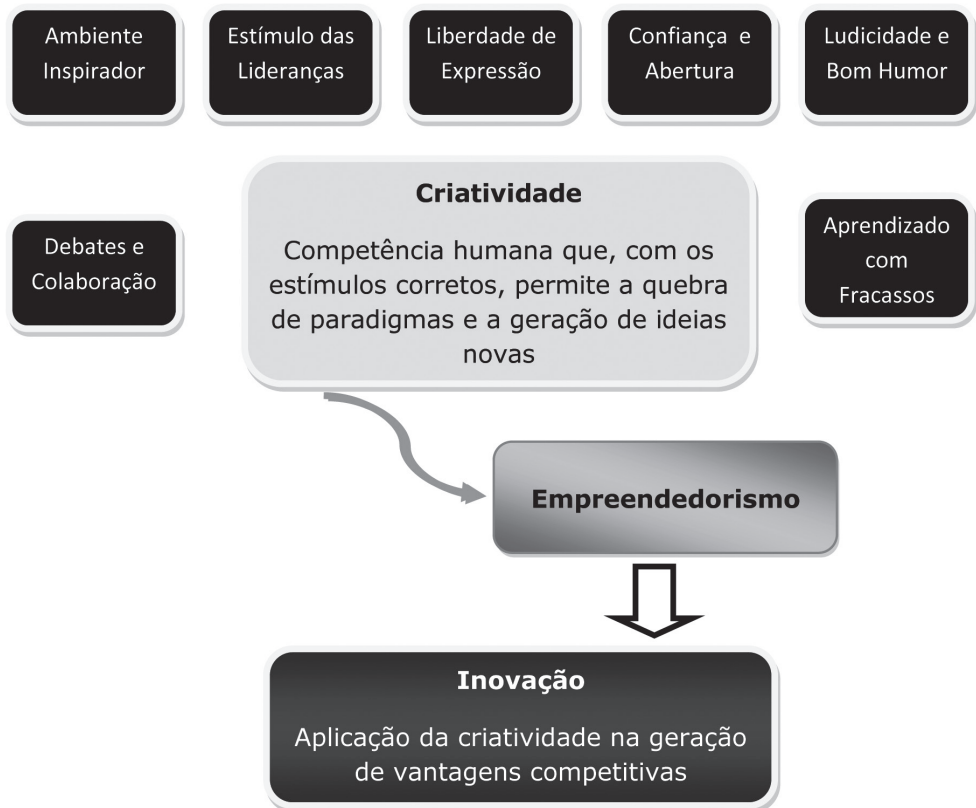
Inovar significa quebrar paradigmas e velhos hábitos. Normalmente, sem os estímulos adequados, as pessoas tendem a manter o *Status Quo*. Este fenômeno ocorre principalmente em organizações com cultura conservadora, mudanças impositivas ou quando a equipe apresenta baixa maturidade para lidar com as perdas. Nestes casos, inovações são vistas como ameaças, e não como oportunidades.

Este é o cenário mais comum, que acaba transformando projetos que deveriam trazer grandes benefícios ao negócio em meras evoluções tecnológicas, desperdiçando a oportunidade de repensar processos e regras de negócio, produzir inovações e posicionar a organização em um novo patamar competitivo.

Um ambiente criativo pressupõe minimamente:

- ▶ Liberdade e confiança para as pessoas expressarem suas ideias sem serem criticadas e ridicularizadas;
- ▶ Ludicidade e bom humor;
- ▶ Incentivo e inspiração das lideranças;
- ▶ Capacidade de assumir riscos, e tolerar tentativas e fracassos bem intencionados;
- ▶ Aplicação de técnicas e processos de estímulo ao debate criativo;
- ▶ Ambiente inspirador;
- ▶ Colaboração e enriquecimento de ideias.

Visão gráfica da aplicação da criatividade para gerar inovações



Algumas técnicas que podem ser úteis na geração de soluções criativas:

- **Brainstorming** - Desenvolvida por Osborn em 1953, ainda hoje é muito usada. Consiste em usar uma fase de pensamento divergente para a geração do maior número possível de ideias, sem qualquer pré-julgamento em relação a sua viabilidade. É um exercício livre que deve ser coordenado para que nenhum filtro ou postura crítica venha a inibir o pleno envolvimento das pessoas na geração de ideias. Uma regra básica é não descartar nenhuma ideia nesta etapa e permitir o devaneio. Na sequência, agrupam-se as ideias com certa semelhança e usa-se o pensamento convergente e lógico para fusão de ideias, criação de novas alternativas inspiradas pelo agrupamento e racionalização e seleção das melhores opções. É comum que a alternativa escolhida seja uma combinação de várias ideias. Poucas são

as pessoas que dominam esta técnica na sua forma mais produtiva. Procure a ajuda de um especialista para preparar a equipe, em casos de projetos que demandam muita criatividade;

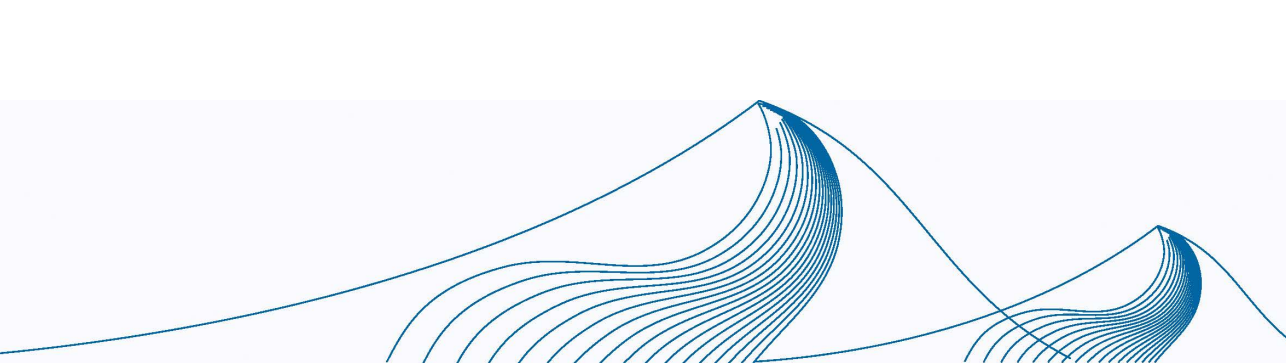
- **Brainstorming com Post-it** - É uma evolução do *Brainstorming*, que torna o processo mais participativo e dinâmico. Os fundamentos são os mesmos do *Brainstorming*, variando apenas o instrumento de aplicação. No *Brainstorming com Post-it*, cada participante, na fase de pensamento divergente, ao ter uma ideia, deve escrevê-la, lê-la em voz alta para o grupo e colar o *Post-it* na parede. Na fase de convergência o agrupamento das ideias fica facilitado pela mobilidade com que se pode manusear o *Post-it*;
- **Brainwriting** - É também uma derivação do *Brainstorming*, muito útil em grupos com elementos muito ativos que acabam ofuscando e inibindo a participação equilibrada de todos. Nesta técnica, a fase de divergência é conduzida, estimulando-se todos os participantes a escreverem três ideias em uma folha e trocá-la com outro. Ao receber a nova folha, o participante deve ler o conteúdo e escolher entre acrescentar algo a uma ideia gerada por outra pessoa ou incluir outras ideias. O somatório das duas ações ou de uma delas também deve ser de três ideias. Termina-se esta etapa quando todos tiverem tido contato com todas as folhas dos demais. A etapa de convergência segue as mesmas regras do *Brainstorming*;

NOTA: Estimule o máximo de ideias possível. As melhores ideias serão provavelmente uma combinação ou melhoria de várias outras e serão selecionadas no último terço do total de ideias geradas.

- **SCAMPER** - É um processo “interrogatório”, onde se usam perguntas para enriquecer a maneira de enxergar alternativas. Este processo pode ser aplicado em conjunto com as técnicas anteriores. Resumidamente, o processo do SCAMPER busca soluções questionando como:
 - Substituir
 - Combinar
 - Adaptar
 - Modificar
 - Procurar outro uso
 - Eliminar
 - Reorganizar

Segundo Bertrand Russel (1872 - 1970), o processo criativo tem quatro etapas que devem ser respeitadas para que se alcance o potencial criativo pleno das equipes.

Preparação	Estudar, ler, discutir, colecionar, rabiscar, cultivar sua imaginação
Incubação	Descansar, desligar-se do problema. O inconsciente, desimpedido pelo intelecto, começa a elaborar as inesperadas conexões que constituem a essência da criação. O gestor de mudanças ou o facilitador deve estar atento ao momento de intervir em uma reunião de busca de soluções, encerrando-a temporariamente para que as pessoas tenham tempo de “devaneio”. Ao retomar a reunião em outro dia, possivelmente soluções criativas e inesperadas estarão prontas para emergir
Iluminação	Aqui surge a ideia, a solução. É o momento do clássico “EUREKA” de <i>Arquimedes</i> . Também conhecido como <i>Insight</i> , frequentemente ocorre quando o cérebro está livre, conduzindo atividades mecânicas como tomar banho, fazer a barba e dirigir
Verificação	É a volta para o consciente, a racionalidade. O intelecto passa a dar acabamento à obra que a imaginação iniciou. É o momento de testar a ideia, submetê-la a críticas e julgamentos



3. Competências Essenciais dos Líderes de Mudanças

“Liderança é a atividade de influenciar pessoas fazendo-as empenhar-se voluntariamente em objetivos de grupo.”
(George R. Terry)

A era da informação, do conhecimento, da velocidade e do “descartável” vem submetendo as pessoas a constantes mudanças. Este contexto demanda o desenvolvimento de competências, antes não tão fundamentais, como flexibilidade e resiliência para adaptação contínua ao novo *Status Quo*. Estas competências são relevantes para todos, mas particularmente essenciais para os líderes.

Porém, pela natureza humana e sua complexidade, seus processos psicológicos, cognitivos e emocionais, há um tempo diferente de amadurecimento para cada indivíduo. O líder da mudança precisa compreender e desenvolver estratégias para lidar com a diferença no tempo de engajamento de cada indivíduo.

Um grupo de indivíduos não pressupõe um time, uma equipe de trabalho. Qualquer líder tem como responsabilidade formar equipes uníssonas. O desafio do líder de mudanças vai além: ele precisa manter a equipe coesa em um momento de transformação e muitas vezes de incertezas. O agente das mudanças é o profissional com competências para alinhar, inspirar, entusiasmar, motivar, comprometer e orientar as pessoas. Aquele que aponta a direção ajuda a criar um propósito, verifica o caminho, comunica o destino e o sentido da tarefa e das ações, equilibrando os projetos individuais com os coletivos. Trata-se de um catalisador capaz de acelerar os processos de mudanças organizacionais, promovendo o engajamento das pessoas e das equipes aos novos propósitos.

Quando se pensa em competências, devemos considerar o modelo CHA (Rabaglio, 2008), onde o C, de Conhecimento, é o **saber**, que se refere ao

aprendizado técnico adquirido no decorrer da vida, nas escolas, universidades, cursos etc. (domínio cognitivo), o **H**, de Habilidade, é o **saber fazer**, que é a capacidade de realizar determinada tarefa, física ou intelectual (domínio psicomotor) e o **A**, de Atitude, é o **querer fazer**, que diz respeito aos comportamentos que temos diante de situações do nosso cotidiano e das tarefas que desenvolvemos no nosso dia a dia (domínio afetivo). Está muito ligado à motivação intrínseca e à inteligência emocional.

Permitimo-nos ampliar o modelo CHA para CHASE, onde o **S**, de Sentido, seria o **saber por que fazer**, a capacidade de refletir e identificar o senso de propósito (domínio criativo/reflexivo) e o **E**, de Energia, é a competência em **inspirar e promover uma vibração contagiante** na equipe.

O que se vive nos dias de hoje é o estado de impermanência, e para este contexto é necessário que os gestores e líderes ajam como maestros, não “conSertando” pessoas, mas sim “conCertando” com as pessoas, comunicando e indicando qual será a música a ser desenvolvida, qual o público que assistirá ao show e quais os instrumentos que cada um tocará. Este é o verdadeiro e indispensável líder de mudanças de que todas as empresas contemporâneas necessitam.

Perfil e Competências do Gestor de Mudanças
Sensibilidade aos fatores humanos e perspicácia para desvendá-los; atitude empática
Capacidade de atuar como facilitador, inspirador e incentivador dos esforços da equipe
Foco em resultados, metas e produtividade
Habilidade de planejamento, negociação e visão estratégica
Gestão de conflitos, crises e oportunidades
Criatividade, ser questionador, ousado e disposto a quebrar paradigmas
Comunicação transparente e eficaz; ser bom ouvinte
Transparência, credibilidade e integridade

- **Sensibilidade aos fatores humanos e perspicácia para desvendá-los; empatia** - De todas as competências de um gestor de mudanças esta é a mais importante. Não à toa, denominamos a metodologia aqui

apresentada como Gestão de Mudanças Humanas. Afinal é o ser humano, com toda a sua complexidade, o personagem principal envolvido em uma mudança. São suas reações, seus humores, suas motivações, seus comportamentos e seu engajamento que determinarão sua colaboração positiva ou não com a mudança. Um bom gestor de mudanças é, sobretudo, uma pessoa perspicaz, com a sensibilidade que lhe permite compreender o que não é claramente expressado, o que está oculto no lado mais aparente de uma atitude (Nilton Bonder - o Segredo Judaico de Resolução de Problemas - 1995), um observador sagaz o suficiente para ler nos olhos de cada pessoa seu estado de espírito em relação ao momento do projeto, compreender os fatores que influenciam comportamentos e encontrar soluções para situações que em geral são mais psicológicas do que lógicas. Ter a capacidade de se colocar no lugar do outro, de compreender os sentimentos e as emoções a partir da perspectiva alheia, ou, em outras palavras, ter atitude empática, é um elemento essencial para o gestor de mudanças de alto desempenho.

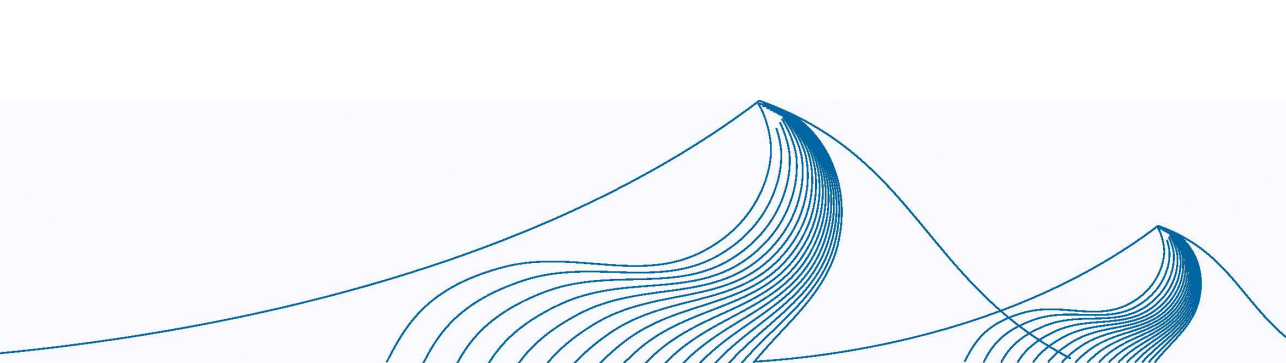
- **Capacidade de atuar como facilitador, inspirador e incentivador dos esforços da equipe** - O gestor de mudanças deve ser o líder inspirador, capaz de transmitir o propósito da mudança e levar as pessoas a encontrar sua motivação para o engajamento. Um incentivador capaz de reverter visões pessimistas e quadros aparentemente negativos em positivos, um facilitador para atuar conciliando os interesses dos diversos *Stakeholders* que estão em jogo. Por vezes, um pacificador capaz de refletir sobre as múltiplas dimensões de uma questão e atuar junto à equipe de gestão do projeto, sejam elas do fornecedor ou do cliente, para que as questões humanas não estejam acima do propósito do projeto, mas conciliadas com este.
- **Foco em resultados, metas e produtividade** - Um projeto nasce com um objetivo, e ainda que lide com o fator humano, o compromisso principal do gestor de mudanças é com os resultados, as metas e a produtividade. A Gestão de Mudanças é a disciplina que potencializa o resultado dos projetos através dos fatores humanos, ao mesmo tempo influenciando a evolução da cultura para uma organização que cresce e se desenvolve pelo aprendizado contínuo. Estas são suas razões de existir. O gestor de mudanças não é um bom amigo que participa de uma mudança para passar a mão na cabeça das pessoas. Muitas vezes, o foco no resultado demandará do gestor de mudanças decisões difíceis como substituir ou mesmo sugerir o desligamento de antagonistas vorazes que, mesmo com todas as técnicas aplicadas, insistem em resistir ou boicotar o propósito do projeto, impedindo o desenvolvimento da organização.

- **Habilidade de planejamento, negociação e visão estratégica** - A etapa mais delicada de uma mudança é seu planejamento. Os reflexos desta etapa serão sentidos por todo o projeto, daí a importância do pensamento estratégico e da capacidade de planejar. Um planejamento bem realizado pode ampliar tremendamente o engajamento da equipe e reduzir resistências, criando um propósito claro, lógico e transparente para os *Stakeholders*. Ainda assim, a dinâmica de um projeto de mudanças demandará diversas negociações, uma vez que fatores imprevistos inevitavelmente surgirão. Mesmo metas como prazo e equipe a ser alocada ao projeto, por exemplo, exigirão capacidade de negociação com os *Stakeholders* e por vezes com o próprio Patrocinador do projeto. Sua capacidade de encontrar os argumentos necessários capazes de persuadir os interlocutores será a base de uma negociação justa que leve a ganhos conciliando os diversos interesses em jogo. A visão estratégica é a habilidade que permite a um gestor de mudanças compreender os diversos cenários e, antes de ajudar a desenhar um propósito, entender a estratégia maior que está por trás do objetivo a ser perseguido. Esta visão estratégica de um projeto influenciará diversas atividades como a gestão de comunicação, sua capacidade de atuar como facilitador, gestor de conflitos, inspirador, incentivador e a manter o foco em resultados, por exemplo.
- **Gestão de conflitos, crises e oportunidades** - Os conflitos e crises são inerentes a qualquer processo de mudança. A habilidade de antecipar-se a estes e transformá-los em oportunidades é uma competência que influencia o clima do projeto, ampliando consideravelmente a chance de sucesso. O gestor de mudanças precisa ser sagaz para lidar com estas adversidades e ter a capacidade de compreender as diversas perspectivas que levam a um conflito ou crise para poder geri-los. Ser capaz de isolar a natureza lógica da psicológica de um conflito e criar estratégias para resolvê-lo. Por trás das crises e conflitos há sempre uma oportunidade de aprendizado ou melhoria, seja em um processo, em uma regra de negócio ou mesmo no comportamento humano.
- **Criatividade, questionamento, ousadia e disposição para quebrar paradigmas** - A criatividade é uma competência que apoia o gestor de mudanças em toda sua atuação. Permite que este encontre alternativas em momentos que questões parecem sem solução. Uma pessoa criativa é naturalmente questionadora e transgressora. Só assim consegue pensar diferente, buscar o inusitado. Seu pensamento predominante diante dos paradigmas não é o “por que?”, mas sim o “por

que não?”. Sua marca evidente é o baixo apego ao passado, gestão no presente para construir o futuro. Ele não tenta inferir o futuro, mas sim criá-lo. Só assim consegue compreender momentos em que velhos hábitos mantêm a organização presa aos seus paradigmas e estimular a equipe a pensar diferente, rompendo com as práticas tradicionais.

► **Comunicação transparente e eficaz; ser bom ouvinte** - O esforço de planejamento e a adaptação dinâmica da comunicação é uma qualidade essencial para promover o engajamento da equipe. Não basta ter um ótimo propósito, é preciso comunicá-lo de forma eficiente. Manter a equipe coesa passa em muito por mantê-la bem informada, ajustando as expectativas de forma transparente e objetiva. É preciso ter clara visão do quê e como comunicar. Definir os momentos em que a comunicação pode ser direta em massa ou individual para ser persuasiva. Como comunicação pressupõe uma via de duas mãos, o gestor de mudanças precisa ser bom ouvinte e ser percebido como bom ouvinte. De forma inteligente, deve criar os canais e elos afetivos para que as pessoas se sintam à vontade para procurá-lo e expressar suas emoções. Sua sensibilidade quanto à necessidade de criar uma voz ativa para o time deve levá-lo a construir os canais formais e informais de *feedback* que precisam estar presentes em todas as comunicações.

► **Transparência, credibilidade e integridade** - A transparência está diretamente ligada à coerência entre discurso e atitudes. Há um momento certo para que cada detalhe da mudança seja revelado. Perder o tempo deste momento elimina a percepção de transparência do gestor de mudanças. Em muitas ocasiões ser transparente é deixar claro que tal assunto ainda não pode ser abordado. A base da credibilidade está na geração de expectativas que possam ser cumpridas. Um líder de mudanças sem credibilidade não é capaz de apresentar um propósito sem gerar desconfiança nas pessoas, menos ainda de gerar engajamento neste propósito. A credibilidade é construída por um comportamento íntegro e ético, justo e igual com todos. Mesmo quando este tiver que tomar decisões impopulares, se sua credibilidade tiver sido construída em bases sólidas, a confiança da equipe no gestor da mudança e sua credibilidade não serão abaladas. Vale lembrar que construir uma reputação de integridade para promover a credibilidade junto à equipe é um processo lento e gradual. Porém, para destruí-la, basta uma ação incoerente com seu discurso. O efeito é imediato e a reconstrução da credibilidade, um longo caminho a ser percorrido.



4. Um Caso de Sucesso

O contexto

A gestão de mudanças muitas vezes é o fator determinante do sucesso ou fracasso de um projeto. Não é exagero dizer que muitos são Projetos de Mudanças, através de novos processos ou componentes tecnológicos, e não projetos de sistemas ou redesenho de processos, que precisam de gestão de mudanças.

O projeto em questão deveria ser apenas a implantação de um novo sistema comercial em conjunto com *upgrade* de um ERP. Entretanto, o legado da implantação, realizada quatro anos antes, era tão negativo que a melhor alternativa parecia ser começar tudo do zero. Conduzir o projeto como se fosse uma nova implantação.

O projeto anterior fora tão conturbado que a gerente contratada para conduzi-lo encerrou sua participação prematuramente, deixando a empresa. O estresse fora demasiado, demandando incontáveis horas extras, inclusive nos finais de semana, atrasos e um orçamento pelo menos duas vezes maior do que o previsto. Os usuários estavam frustrados com o resultado, a área de Tecnologia estava atormentada com o legado que tinha herdado, o fornecedor desconfortável com as customizações que haviam dilacerado o produto original e a diretoria descrente da solução e reflexos no negócio.

O sistema passou a ser a desculpa de ouro para todos os fracassos da organização. O patinho feio comentado até por quem não interagira com o sistema. Um inferno dantesco é a figura de linguagem que melhor definia a situação.

Apesar disto, este ERP era o coração da empresa, uma vez que, além de processar as transações tradicionais do *Back Office*, estendia-se com

módulos específicos para toda a área comercial. Em resumo, processava 100% das receitas e despesas da organização.

O cenário era tão negativo que até o gerente do novo projeto, quando foi escolhido, viu na empreitada o fim de sua carreira na empresa.

O desafio envolveria 116 pessoas entre equipe interna e fornecedores, dezenove executivos, sendo quatro *full time*, quinze meses de projeto, 1030 usuários, 210 mil horas de trabalho e um cronograma de mais de oito mil linhas. Pelo menos metade dos executivos envolvidos era contra o projeto e via neste a oportunidade de justificar suas metas departamentais não atingidas.

A situação era tão grave que cada membro designado para o projeto sentia-se desmotivado, como um boi que segue ao matadouro. No ar pairava uma percepção dos fantasmas e traumas da primeira implantação.

O clima era de individualismo departamental, cada qual querendo resolver todos os seus problemas e ajustar o sistema às suas necessidades e não seus processos aos propostos pelo sistema.

O relacionamento com os fornecedores era o pior possível, não havia confiança mútua e por vezes descambava para acusações de ambos os lados.

Para piorar a situação, um dos diretores responsável por quatro departamentos diretamente envolvidos no projeto estava prestes a se aposentar, o que criou uma verdadeira luta pela hegemonia dentre os executivos que almejavam substituí-lo. Um deles era o gerente do projeto e seu sucesso na empreitada poderia representar um posicionamento positivo como sucessor. Isso só favorecia posições individuais de seus pares como verdadeiros boicotadores velados do projeto.

A empresa toda questionava se o melhor não seria abandonar este ERP e migrar para um novo modelo de arquitetura de sistemas. O primeiro passo para o sucesso foi a habilidade de um diretor em desenvolver uma estratégia e convencer os demais diretores para a decisão a ser tomada de forma participativa, envolvendo todos os *Stakeholders* principais - os executivos responsáveis pelas áreas afetadas pela mudança.

Os desafios e as medidas adotadas

As alternativas e a estratégia de decisão da nova arquitetura de sistemas a ser adotada

Para que a solução escolhida tivesse legitimidade e não pudesse ser questionada posteriormente, uma consultoria foi contratada para avaliar as diversas soluções possíveis, passando por cenários como: desenvolvimento de um sistema customizado, integração de “sistemas pacotes” especializados na área comercial como satélites ao ERP ou reimplantação do ERP atual com uma nova versão que trazia significativas melhorias, inclusive em seus módulos da área comercial - principal *Stakeholder* do projeto.

Quatro dimensões foram avaliadas: custo, benefício, oportunidade e risco. O estudo contou com intensa participação dos *Stakeholders* líderes das áreas de negócio e TI, apontando como melhor alternativa a reimplantação do ERP e a adesão às novas funcionalidades apresentadas.

Esta abordagem, além de ter impregnado a decisão com o DNA de todas as lideranças afetadas pela mudança, criou uma justificativa racional, dando transparência ao processo decisório. Ao mesmo tempo, ao descartarem-se as demais opções estas foram definitivamente excluídas, eliminando-se a possibilidade de ressurgirem como fantasmas a perseguir o projeto diante das primeiras dificuldades.

O patrocínio

O patrocinador do projeto foi o presidente da empresa, que ficou responsável por apresentar o processo decisório e a justificativa racional do projeto para todos os demais *Stakeholders*.

Além de comprometer o Patrocinador com o propósito do projeto, esta abordagem exigiu um grande esforço deste em diversas apresentações, inclusive para acionistas e a equipe do projeto.

Um diretor executivo foi designado para gerir o comitê diretor, facilitando a gestão de conflitos, boicotes e resistências. O patrocínio foi incondicional desde o primeiro momento, ajudando a mitigar resistências e ampliar o engajamento de boa parte da equipe.

A construção de propósito, objetivo, metas e identidade do projeto

Atuando em um mercado altamente competitivo e pressionado por novos entrantes e forças substitutas, o propósito do projeto foi construído com base em três pilares da visão e objetivos estratégicos da empresa:

Eficiência	A base para gestão dos custos e competitividade através de processos de negócio embasados nas melhores práticas e em inovações
Cultura organizacional	Clima voltado para a excelência nas relações interpessoais, com sólidas parcerias com <i>Stakeholders</i> externos
Tecnologia	Elemento motriz da eficiência, estrutural para uma gestão orientada por informações confiáveis em tempo real e viabilizador de novos negócios

Para fortalecer este propósito, a identidade do projeto foi construída usando-se a imagem de um Pit-Stop de uma corrida de carros. Uma parada rápida para que os ajustes necessários permitissem maior competitividade e a arrancada para excelência.

As metas traçadas incluíam a gestão da demanda por customizações sustentada pelo slogan “não querer de menos, mas não pedir demais”. Estímulo à racionalização do limite do que seria alterado no sistema original, mas com foco no desenvolvimento de inovações que representassem diferenciais competitivos.

Para fortalecer o clima do projeto e integrar as pessoas oriundas de diferentes culturas - fornecedores da Alemanha, da Itália, dos Estados Unidos, e do Brasil, vindos do Rio e de São Paulo, além de funcionários da empresa de todas as áreas de negócio - uma abordagem lúdica foi utilizada: o Desafio do Frescobol.

O Frescobol é um esporte criado no Rio de Janeiro, na década de 50, cuja principal característica é a colaboração. Os jogadores não lutam para derrotar os demais. Pelo contrário, o esforço comum é para manter a bola no ar o maior tempo possível. Quando um jogador erra e passa uma bola ruim, o outro se esforça ao máximo para devolver uma bola boa. Quando a bola

não é alcançada, quem errou pede desculpas enquanto o outro busca a bola para recolocá-la em jogo.

As duplas de jogadores foram formadas por pessoas que não se conheciam. Uma sala foi reservada exclusivamente para a prática do frescobol. O desafio era que cada dupla desenvolvesse ao longo da etapa de desenho conceitual do projeto, os três meses iniciais da fase de execução, a habilidade de bater pelo menos vinte bolas. Entretanto, o desafio era coletivo. Uma equipe hábil poderia creditar suas bolas extras, acima da meta de vinte bolas batidas, em favor de todos. Da mesma forma, uma dupla malsucedida, que batesse menos que as vinte bolas da meta, lançaria um débito na meta coletiva.

Na data estabelecida, as duplas apresentaram-se, em um clima de grande vibração. Já quase no final, a média de bolas batidas estava em torno de dezenove bolas por dupla. Um número sensacional, se considerarmos que muitos sequer haviam ouvido falar do frescobol antes do projeto. Entretanto, este número era insuficiente para a meta desejada. Durante um teste preliminar, várias duplas haviam batido sessenta, oitenta bolas, mas, na pressão daquele momento, nenhuma dupla havia superado quarenta bolas.

Não atingir a meta do desafio poderia transformar um elemento lúdico criado para impulsionar a vibração em negativismo. Uma sensação abstrata de “começamos mal”.

Chega então a vez da última dupla, formada por membros recém-chegados ao projeto. Como eles não tiveram muito tempo de treinamento, ninguém ousaria apostar na capacidade daqueles dois de bater suas vinte bolas e ainda compensar um débito de cerca de cinquenta bolas para que a meta da equipe fosse atingida. A cada batida, a equipe inteira do projeto, postada ao redor dos dois jogadores, contava em voz alta o total de bolas. E qual não foi a surpresa geral quando eles atingiram 129 bolas batidas, superando o desafio proposto.

Naquele momento a equipe de projeto começou a entender a força da complementaridade, que marcaria o projeto. Ninguém é completo sozinho, mas unido em torno de um propósito, cada um dando o melhor de si, qualquer deficiência individual poderia ser compensada pelo trabalho em equipe.

A atitude Frescobol representava metaforicamente o comportamento que se esperava das pessoas no projeto: cooperação acima de tudo. Compreensão com as bolas mal passadas e humildade para pedir desculpas e sustentar um clima positivo. Por diversas vezes no projeto, em momentos de conflito, a expressão “Vamos Jogar Frescobol” foi utilizada.

O mapeamento dos *Stakeholders*

O mapeamento dos *Stakeholders* mostrou que, mesmo tendo participado da decisão, muitos viam o projeto com desconfiança. Um foi classificado como boicotador aberto. Suas motivações não eram tanto contra o novo sistema, mas principalmente contra os reflexos que o sucesso da empreitada poderia trazer à imagem do gerente do projeto. Outro, mais sagaz, atuava como um boicotador velado. Os demais caíam na qualificação de instáveis e prováveis resistentes. Sua adesão se daria na última hora, dependendo do rumo do projeto e principalmente do desempenho de suas áreas de negócio. Nenhum gestor das áreas de negócio envolvidas foi classificado como vendedor, apesar de todos apresentarem um discurso de engajamento perante a diretoria da empresa. Suas atitudes denunciavam seu verdadeiro posicionamento.

Um cenário desanimador, mas também desafiador, que demandaria muita perspicácia do gestor do projeto para lidar com esta situação. Esta aparente ameaça, na verdade, foi encarada como uma ótima oportunidade para a equipe de gestão do projeto demonstrar habilidade para lidar com a adversidade e diferenças, no caso do projeto ser bem-sucedido.

Apesar da aparente adesão, no fundo, o comitê diretor do projeto sabia que encontraria muita resistência e boicotes na jornada que se seguiria.

As características da cultura organizacional e seus reflexos na mudança

A cultura organizacional era de disputas constantes e fragmentações departamentais. O ônus da prova cabia sempre ao acusado, nunca ao acusador. As discussões não conduziam ao aprendizado e melhorias contínuas, mas à pecha de “talento magnífico” ou “líder incompetente”. Dados tinham pouca relevância, bastava a intuição de um líder e frases de efeito para que crenças fossem instaladas. As aparências valiam mais do que os fatos.

Com estas características culturais, o projeto apresentava forte risco de servir de muleta para qualquer problema que pudesse expor um departamento.

A área comercial estabeleceu como meta no projeto manter 90% da carteira de clientes, assumindo que perderia pelo menos 10% desta. Qualquer solução que levasse a uma queda de 5% na carteira teria sido um imenso mérito, fruto de uma mobilização tremenda para retenção dos clientes.

O Financeiro também previu suas perdas. Curiosamente, um projeto para evolução do negócio gerou várias metas negativas. Desta forma, o simples fato de nenhum impacto advir do projeto seria visto como um excelente trabalho das áreas de negócio.

Como a cultura de gestão era de informalidade e intuição, bastava a palavra do líder da área de negócio para que estas metas fossem aceitas, sem que nenhum fundamento concreto fosse apresentado.

Adequação do ambiente físico

Manter todos os participantes do projeto atuando em um mesmo espaço físico era imprescindível. Entretanto, não havia na empresa nenhuma área livre capaz de abrigar mais de 100 pessoas, a não ser um antigo prédio industrial, com aspecto de fábrica abandonada.

Como usar um local tão conectado com o passado da organização como área de inspiração para a construção do futuro?

Uma solução bastante criativa foi adotada. Um cenógrafo foi contratado para criar uma estrutura que nada lembrasse o passado. A enorme área industrial foi remodelada com tapumes que mais lembravam as paredes de uma galeria de arte. Os canos expostos, típicos de uma instalação industrial, foram pintados com cores diversas, criando uma atmosfera colorida e diferente. Quem chegava à área do projeto nem de longe reconhecia naquela estrutura reconfigurada a antiga instalação industrial. O ambiente físico tinha uma área interna bastante confortável e uma área externa onde aconteciam eventos, celebrações e momentos de reflexão. Como em uma cidade cenográfica, fora do alcance dos olhos dos participantes do projeto, por detrás desta estrutura, podia-se perceber que aquele oásis inspirador estava encravado em meio a um panorama completamente diferente.

Seleção e desenvolvimento da equipe

Em boa parte, o sucesso do projeto dependeria da competência da equipe de negócio para encontrar as melhores alternativas de configuração do sistema. A competência técnica era, portanto, fundamental. Entretanto, esta não era a única necessária. Uma jornada longa de mais de um ano em um clima de tensão e expectativa demandava competências comportamentais igualmente relevantes. O critério de seleção da equipe tomou como base estas duas dimensões.

Em alguns casos excepcionais, quando se tinha uma pessoa com perfil técnico muito específico, mas que não tinha o perfil comportamental adequado, a solução era levar esta pessoa para o projeto, mas colocá-la discretamente sob a influência de um “mentor” que pudesse apoiá-la nas questões comportamentais. Os mentores foram escolhidos e preparados para esta função com muito zelo. Sua missão não seria fácil e, por diversas vezes, os próprios líderes da mudança tiveram que se envolver em atividades de *mentoring* destes profissionais com perfil comportamental mais complexo.

Uma ação importante foi desenvolver na equipe de projeto inteira uma melhor compreensão do que é um projeto, como este deve ser gerido do ponto de vista de prazo, custo, escopo, risco, qualidade, integração e clima, principalmente. A parte teórica deste treinamento começou a ser desenvolvida já no *Kick-off*. O suporte contínuo de pessoas experientes na condução de projetos complementou a formação da equipe no aspecto prático.

Cabe aqui uma reflexão. Quantos projetos se preocupam em explicar o que é um projeto para suas equipes? Parece óbvio que todos sabem o que é um projeto, mas se observarmos esta questão com um pouco mais de cuidado, perceberemos que raramente todos os participantes compreendem de fato todas as dimensões de gestão das atividades de um projeto. Esta equalização inicial no caso em questão foi um dos marcos relevantes, não só do ponto de vista operacional, mas também para elevar a compreensão, gerar oportunidade de aprendizado organizacional e motivar a equipe.

Maturidade para lidar com perdas

O novo sistema viria substituir um sistema considerado o problema original de todas as dificuldades de negócio da empresa. Desta forma, o sistema

em si não representava uma perda. A única exceção era um módulo especificamente desenhado para uma área de negócio que percebia na substituição do sistema uma ameaça às suas antigas práticas operacionais. A gestão da mudança para esta área teve uma abordagem especial, tanto em atenção às pessoas como em acompanhamento direto das demandas de customização.

O mapeamento da maturidade para lidar com as perdas demonstrou, curiosamente, que a principal perda seria a desculpa de que um ou outro aspecto do negócio não ia bem por conta do sistema.

Um aspecto positivo que se encontrou foi uma parte da equipe, que era bastante jovem e sem conexão com o passado. Esta equipe sofria bastante com os problemas trazidos pelo sistema anterior e apresentava um forte desejo de mudança. Este time funcionou como um elo entre os *Stakeholders* diretamente ligados ao projeto com os demais que viriam a ser futuros usuários do sistema. Além disso, estas pessoas promoviam um clima de empolgação com a mudança e, de forma contagiante, foram conquistando novas funções no projeto, ampliando sua responsabilidade na mesma proporção que sua área de influência na motivação coletiva.

Os marcos da mudança

Como se tratava de um projeto de longa duração, diversos marcos da mudança foram estabelecidos. O primeiro, e talvez mais relevante, foi o *Kick-off* que relataremos adiante. A sequência que se seguiu foi a seguinte:

Integração dos fornecedores	Com fornecedores de culturas muito diferentes, várias ações de integração foram planejadas, desde ações de integração social até visitas ao parque industrial e operação logística.
Encerramento do desenho conceitual	O final desta etapa foi um marco importante na gestão de mudanças, pois a partir daí o grau de confiança da equipe na solução estaria definido. Um workshop de um dia foi aplicado, avaliando-se o andamento do projeto até então, criando-se um espaço para que as pessoas expressassem suas emoções e promovendo a hora da verdade no “desafio do frescobol”.

Celebrações mensais	Mensalmente separava-se um momento para celebrações diversas, como aniversários, metas alcançadas, dia dos pais etc.
O dia do “nada”	Para aqueles que não eram pais nem mães, a maioria das pessoas no projeto, cuja média de idade era baixa, foi criado um dia especial. Uma celebração pelo simples fato de existirem e fazerem parte da equipe.
Prototipação	Ao final desta etapa, as necessidades de customização do sistema estariam definidas. Como o limite de esforço e investimento em customização fora definido no planejamento do projeto, imaginava-se que este seria um momento de muita negociação, talvez com algumas frustrações a serem geridas. Daí a importância de se criar um evento específico para manter a vibração em alta apesar das circunstâncias.
Início dos testes	Etapa típica de tensão, onde naturalmente alguns problemas aparecem. Aliás, este é o propósito desta etapa: descobrir o que precisa ser ajustado. Entretanto, muitos antagonistas usam esta etapa para gerar pânico na organização. Se o clima não fosse bem gerido, poderia haver uma contaminação coletiva de negatividade.
Preparação para implantação	O reforço do clima positivo foi fundamental nesta etapa, onde o estresse atingiu seu pico.
Decisão de implantação	A decisão de implantação é um momento que precisa gerar grande vibração na equipe, pois normalmente algum estresse ainda está à espreita. A técnica usada foi de decisão participativa e comunicação prioritária à equipe do projeto.
Celebração pós-implantação	Este é o momento de celebrar e reconhecer o esforço coletivo e destaques individuais. Nesta celebração os familiares da equipe foram incluídos, pois estes, muitas vezes, ficaram sem seus entes queridos em finais de semana que demandaram horas extras de trabalho.
Preparação do centro de suporte ao novo sistema	O projeto terminaria, mas uma equipe de suporte permaneceria engajada em mantê-lo. Esta equipe precisava de entusiasmo e, principalmente, sentir-se honrada em ter uma missão tão relevante.

**Acompanhamento
regular da mudança**

A sustentação da mudança demandou alguns marcos, particularmente em relação à comunicação dos resultados de negócio, possíveis somente a partir da implantação do novo sistema. Algumas variáveis como carteira de clientes, resultados comerciais e tempo de disponibilidade do sistema foram estabelecidas para servirem de parâmetro de mensuração do resultado do projeto, não só na pós-implantação, mas por um período de pelo menos um ano.

Planejamento e execução do *Kick-off*

De uma maneira geral, o *Kick-off* deve ser tratado como uma atividade de alta relevância em um projeto com mudanças complexas. Neste caso em particular, o *Kick-off* seria ainda mais importante, considerando que os fantasmas da implantação anterior transferiam à empreitada uma atmosfera de ameaça, maior do que de oportunidade. Além disto, o clima de desconfiança e quase hostilidade com os fornecedores teria que ser revertido para promover o espírito de equipe.

O *Kick-off* foi planejado para gerar alto engajamento e grande vibração na equipe, demonstrando a determinação do Patrocinador, a importância estratégica do projeto para a organização, o processo decisório e a justificativa racional de promover a reimplantação do sistema em uma versão mais moderna.

Todos os líderes dos departamentos envolvidos, diretores, a equipe dos fornecedores, incluindo seus executivos de vendas e relacionamento, a equipe da empresa e outros consultores de diversas áreas participaram do evento. 100% dos *Stakeholders* diretamente envolvidos no projeto e uma parcela significativa dos envolvidos indiretamente estiveram presentes.

Já no *Kick-off*, o compromisso das lideranças com o futuro das pessoas que passariam mais de um ano dedicadas exclusivamente ao projeto foi assegurado. Esta era uma das maiores preocupações de quem seguia para o projeto, uma vez que suas posições seriam ocupadas por funcionários temporários durante sua ausência.

A expectativa da gestão do projeto era de que o *Kick-off* não só desmistificasse o passado, como também gerasse um compromisso de

todos com o sucesso da empreitada. Cada detalhe foi planejado para que isso acontecesse. Os pontos de dúvida e incerteza da equipe foram estudados, o clima avaliado, a resposta de cada questão que poderia surgir foi discutida antes mesmo que a pergunta fosse elaborada.

Um sítio em uma localidade bastante agradável foi alugado para a realização do evento, que tomou um dia inteiro, contando com as seguintes atividades:

Apresentação do Patrocinador	A apresentação contou com uma introdução da importância estratégica do projeto para o futuro da organização, seguida dos detalhes do processo decisório participativo que levou à escolha da solução tecnológica em questão.
Apresentação do fornecedor	O fornecedor foi representado por um gerente local, mas que apresentou um vídeo com o testemunho de um executivo de alta hierarquia da sede do fornecedor na Alemanha.
Apresentação de um especialista em projetos	Esta atividade teve como objetivo gerar um senso comum dentre toda a equipe de como seria a jornada que se iniciava.
Palestra motivacional	Esta palestra estabeleceu uma relação entre pessoas e realização. Os caminhos para o desenvolvimento de cada um, a relação direta entre riscos, ameaças e oportunidades.
Atividade lúdica de formação de equipes	Como a identidade do projeto foi formada usando-se a imagem de um Pit-Stop, a réplica de um carro de fórmula 1 foi usada, formando-se equipes que deveriam trocar os pneus no menor tempo possível. Esta metáfora representava bem o que seria o projeto. Velocidade, mas ao mesmo tempo harmonia. Todas as equipes, de todos os módulos, teriam que estar sincronizadas. De nada adiantaria a equipe de compras, por exemplo, estar pronta para a implantação se a do financeiro não estivesse. O projeto era uma corrida de mãos dadas. Todos teriam que chegar juntos. Da mesma forma que em um Pit-Stop, o carro só pode voltar a correr quando todos os pneus tiverem sido trocados.

O desafio do frescobol	O desafio do frescobol foi explicado aos participantes do projeto. As duplas foram formadas e cada um recebeu o seu kit de treino.
Integração social	Após as atividades de trabalho, seguiram-se um almoço e o momento de interação social, que tinha como objetivo reforçar laços afetivos entre as pessoas.

A gestão do conhecimento

Projetos desta natureza são excelentes oportunidades de aprendizado. A empresa não contava com uma área de gestão de conhecimento, mas uma pessoa foi dedicada exclusivamente a esta atividade.

Procedimentos e regras de explicitação de conhecimentos foram gerados desde o início da etapa de execução, facilitando a organização das informações em um formato apropriado já em seu nascedouro.

Ainda assim, a gestão da explicitação do conhecimento teve que manter foco contínuo para garantir que os padrões não fossem particularizados por cada equipe do projeto.

Para facilitar o armazenamento e a multiplicação do conhecimento, uma ferramenta tecnológica foi adotada, reduzindo significativamente o esforço de treinamento dos usuários finais.

A gestão da comunicação

A comunicação é um fator crítico para o sucesso de qualquer mudança.

O planejamento da comunicação foi cuidadosamente desenhado, estabelecendo-se os canais mais adequados para cada situação.

Entretanto, como a cultura da empresa era de relacionamento informal, o canal mais efetivo neste caso não foram os comunicados formais, mas sim as informações que fluíram de forma coordenada através das pessoas.

A estratégia de comunicação neste caso foi dividida em cinco níveis:

Comunicação com a diretoria - *Stakeholders* patrocinadores

A gestão do projeto definiu junto aos diretores quais os indicadores que estes desejavam acompanhar na rotina formal de comunicação mensal. Durante as reuniões de acompanhamento do projeto, os próprios líderes de cada departamento envolvido eram os responsáveis por conduzir suas apresentações, comprometendo-os diretamente com a mensagem passada e com os resultados do projeto.

Entretanto, o mais importante foi o estabelecimento de laços de *feedback* informal de ambos os lados. A cultura da organização era fortemente marcada pela informalidade e, embora fosse necessária uma comunicação formal, esta abordagem mostrou-se altamente eficaz.

Comunicação com o projeto - *Stakeholders* diretamente envolvidos

A comunicação intensiva com a equipe tinha como premissa ser dinâmica, em tempo real, sem muita formalidade e sempre o mais próximo possível à ocorrência dos fatos a serem comunicados. Pelo menos a cada quinze dias a gestão do projeto conversava com todos, comunicando o andamento geral das atividades e principalmente ouvindo sugestões e críticas.

Canais de *feedback* foram criados para que as pessoas pudessem expressar suas emoções. O clima de confiança entre equipe e gestão e a disponibilidade dos líderes do projeto para ouvir qualquer participante da empreitada colaboraram bastante para que a comunicação fosse franca e transparente.

Semanalmente, as metas de evolução do projeto eram estabelecidas em um processo participativo com os líderes de cada frente de trabalho e comunicadas através de um painel lúdico, que imitava uma placa de comunicação, do tipo usada na fórmula 1. Este foi mais um símbolo de reforço do propósito e da identidade do projeto - um Pit-Stop de corrida de carros.

Comunicação com os líderes das áreas de negócio - *Stakeholders* diretamente envolvidos, mas não focados em tempo integral no projeto

Estes líderes formavam um comitê de gestão do projeto que se reunia mensalmente. Esta reunião servia não só de alinhamento, mas também

de preparação da reunião com a diretoria. As reuniões eram tensas e demandavam esforço da gestão do projeto para imaginar antecipadamente todas as objeções que poderiam surgir e entrar na reunião com as respostas prontas, caso fossem necessárias.

O grande motivador deste comportamento hostil neste ritual de comunicação não era o projeto em si, mas as disputas políticas e interesses unilaterais subjacentes. Para minimizar as hostilidades, uma solução muito simples foi elaborada. O líder do comitê que representava os diretores passou a ser convidado a assistir as reuniões de projeto. Sua única função era estar presente para inibir as ações dos boicotadores velados, que só revelavam sua verdadeira face na ausência do alto escalão da empresa.

Comunicação com a empresa - *Stakeholders* indiretos

Esta comunicação de massa utilizou duas abordagens principais.

Os veículos de comunicação internos da empresa - jornal mensal, quadros de avisos e screensavers - foram intensamente usados para gerar uma boa percepção do projeto.

Além disto, participantes do projeto foram preparados para multiplicar os indicadores de evolução do projeto nas reuniões de seus departamentos. Cabe lembrar que a cultura da empresa era altamente relacional e informal, e esta abordagem carregava a credibilidade do interlocutor, apresentando um efeito mais eficaz do que os canais tradicionais.

Comunicação com o mercado - *Stakeholders* indiretos

O mercado consumidor precisava ser preparado para a etapa de implantação, pois algumas atividades de relacionamento através do *call center* seriam suspensas durante o final de semana da implantação do sistema.

Comunicados formais foram criados e enviados com antecedência para estes *Stakeholders*. Canais de relacionamento direto foram criados para o atendimento de peculiaridades. Esta abordagem permitiu a implantação do sistema de forma quase imperceptível ao mercado consumidor.

Processo participativo de decisão e gestão de conflitos

Em um contexto de individualismo e disputas entre as lideranças diretamente ligadas ao projeto, a melhor alternativa foi usar intensamente processos participativos de decisão para evitar e gerir conflitos. Para viabilizar esta abordagem, mecanismos engenhosos foram aplicados.

Um dos maiores desafios do projeto era gerir a demanda por customizações no sistema. Um limite de oito mil horas de trabalho foi estabelecido. Entretanto, ao final da fase de prototipação, a demanda por customizações chegava perto de dezoito mil horas.

Foram então estabelecidas quatro etapas para que a meta de oito mil horas fosse atingida.

- ▶ **Discussão preliminar** - Nesta etapa cada equipe discutiu com seus líderes e consultores especializados no sistema, sem a participação da equipe de gestão do projeto, as alternativas de contorno, para que o negócio fosse adaptado ao sistema e não o inverso. As demandas foram classificadas em desejáveis, importantes e essenciais.
- ▶ **Fórum departamental** - Etapa em que a demanda por customizações era apresentada por cada área de negócio e discutida, contando com a participação do líder da equipe de projeto, o líder da área de negócio, consultores do sistema e a equipe de gestão do projeto. Nesta etapa, a equipe de gestão do projeto sugeriu e aprovou com o comitê de lideranças um processo decisório inovador, que reproduzia as figuras de um tribunal de justiça. A equipe de negócio apresentava a defesa de sua necessidade de customização, atuando como um advogado de defesa da causa. O consultor do sistema rebatia suas discordâncias e apresentava alternativas atuando como um promotor. O líder da área de negócio atuava como um juiz, decidindo se a causa era pertinente ou não. E a equipe de gestão do projeto tomava posição como um tribunal de apelação. Dependendo do caso, o comitê diretor do projeto poderia ser acionado como um tribunal superior.

O esquema a seguir representa este processo decisório



- **Fórum global** - Nesta etapa, cada área de negócio, representada por seu líder principal, apresentava para as demais a sua demanda por customizações, justificando seu motivador para tal alteração no sistema original. Os demais líderes de negócio poderiam opinar e sugerir alternativas. Caso a meta de oito mil horas de customizações não fosse atingida, o assunto seria levado para decisão no comitê diretor do projeto, uma vez que o prazo e o custo do projeto seriam inevitavelmente afetados.
- **Apresentação ao Comitê Diretor** - Etapa final em que o quadro de demandas por customizações seria apresentado.

Ao criar este processo decisório, a equipe de gestão sabia que a cultura da empresa, impulsionada pela pressão política para que houvesse engajamento das lideranças nas metas do projeto, diminuiria o ímpeto destas em demandar customizações excessivas.

Os líderes tinham que demonstrar, pelo exemplo, que a organização estava aprendendo a “jogar frescobol”. Suas atitudes influenciariam a cultura organizacional e o comportamento dos demais *Stakeholders*.

Neste contexto, ninguém queria aparecer à diretoria como antagonista.

O processo fora participativo, a decisão estava impregnada pelo DNA das lideranças das áreas de negócio, o que ajudou muito a reduzir a frustração

de uma equipe de projeto que havia demandado uma customização recusada. Além disto, a forma como a gestão deste conflito potencial foi conduzida permitiu ampla discussão e expressão do aspecto emocional de cada *Stakeholder* envolvido. O formato participativo apresentou outro benefício relevante: ninguém poderia reclamar de uma decisão de que houvera participado. Eventuais problemas futuros na gestão do negócio não mais poderiam ser atribuídos ao sistema.

A meta de customizações foi atingida sem ter que ser levada para decisão no comitê diretor, como demonstrado no esquema adiante.

Demanda inicial – 17.600 horas de customizações no sistema original

Discussão Preliminar – redução para 12.800 horas

Fórum Departamental – 9.600 horas

Fórum Global – 8.000 horas

Gestão do clima do projeto

O clima de desenvolvimento do projeto foi considerado um dos fatores mais importantes a ser gerido. Diversas ações já comentadas, como a abertura para comunicação multidirecional e transparente, o processo decisório participativo e a formação do espírito de equipe foram temperadas com várias outras iniciativas.

Aulas de teatro e canto foram introduzidas como elemento de estímulo a criatividade e inovação, ajudando a sustentar a vibração da equipe.

O bom humor imperava. Em uma das paredes da sala de entrada da área do projeto, os participantes foram estimulados a colar fotos de sua infância. Durante um mês as pessoas foram estimuladas a avaliar as fotos e tentar identificar quem estava em cada uma. Ao final deste período, em uma das celebrações do projeto, o resultado do concurso foi anunciado e a pessoa com maior número de acertos, premiada. Uma solução lúdica e simples, de baixo custo e alto retorno para o humor do projeto.

Surpresas frequentes foram usadas em momentos de tensão, como, por exemplo, em um dia posterior a uma tarde estressante, ao chegarem para trabalhar, as pessoas encontraram rosas brancas com uma mensagem de motivação em suas mesas.

Todas as reuniões eram regadas a muito chocolate, conhecido estimulante da produção de serotonina - com função calmante e endorfina - que atua no bom humor.

Práticas como Shiatsu e Tai Chi Chuan foram aplicadas para ajudar na gestão do estresse.

Como o projeto tinha prazo superior a um ano e as férias individuais poderiam prejudicar o cronograma, um período de blackout de quinze dias entre Natal e Ano Novo foi programado para aliviar o impacto na qualidade de vida das pessoas. Os feriados que caíam nas terças, quartas e quintas-feiras foram transferidos para segundas e sextas-feiras, para aqueles que desejassem, transformando todos os feriados do ano em finais de semana prolongados.

O clima estimulante, a partir de certo momento, passou a ser alimentado voluntariamente pelos participantes do projeto.

Um campeonato de jogo de botão foi organizado, contando com quase 70% dos participantes do projeto, inclusive muitas mulheres.

Outro grupo apreciador da culinária organizou eventos como a tarde dos doces e bolos, uma degustação de salgados, tudo preparado pelas próprias pessoas em suas casas, com a finalidade exclusiva de ser compartilhado no projeto.

Este cenário e as atividades descritas foram muito úteis na gestão do clima do projeto, mas nada disto seria relevante se a equipe de gestão não fosse admirada por sua postura humana, sempre atenta à equipe e pronta para ouvi-la.

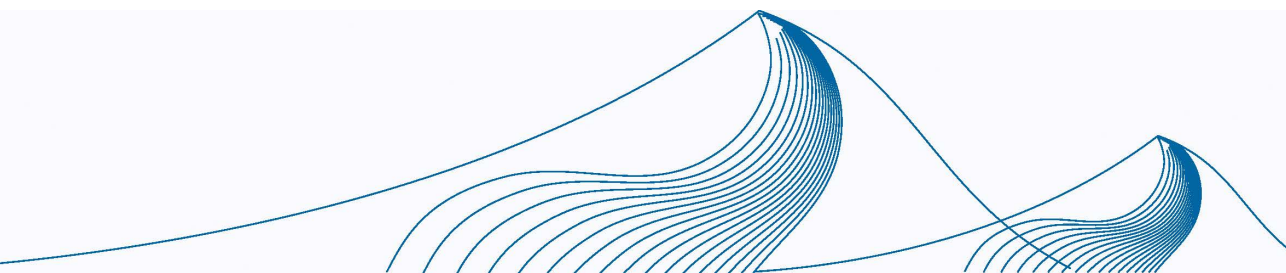
O resultado alcançado

O cenário inicial do projeto levaria qualquer pessoa a apostar no fracasso. O contexto não era nada favorável, mas a gestão de mudanças fez a diferença. O engajamento da equipe suplantou os antagonismos individuais. O resultado não poderia ter sido melhor. O projeto foi concluído no prazo, com custo ligeiramente menor do que o previsto, proporcionando à organização ganhos na área comercial, redução no período decorrente entre a venda e o recebimento, redução no tempo de lançamento de novos produtos e ganhos no relacionamento com os clientes. Tudo isso apurado na fase de sustentação da mudança através de um estudo de retorno sobre o investimento, promovido em parceria com o fornecedor do sistema.

Anos depois da implantação, o projeto ainda é lembrado por muitos dos participantes da empresa, como o período mais feliz de suas carreiras.

Além dos objetivos de negócio, o legado deixado pelo projeto influenciou profundamente a cultura da empresa, através da “atitude frescobol”.

Para coroar o resultado, o projeto e a equipe de gestão foram agraciados com prêmios das publicações especializadas mais renomadas do mercado. Parecia um projeto de evolução tecnológica, mas no fundo era um projeto de mudança. Assim foi conduzido e o sucesso foi absoluto.



5. Um Caso de Fracasso

O fracasso é o grande mestre dos sábios.

Este caso relata um projeto totalmente lógico e necessário, mas que jogou no lixo uma quantidade significativa de dinheiro e tempo, sem atingir seu objetivo. Não faltaram recursos, mas sim os elementos básicos de planejamento e execução de mudanças.

É muito comum nos departamentos de tecnologia haver fragmentações entre áreas que conduzem projetos e outras que proveem infraestrutura e manutenção aos sistemas, estas últimas geralmente chamadas de produção.

Particularmente em empresas de grande porte, quando existe a figura do Centro de Serviços Compartilhados, este conflito é comum. Enquanto de um lado a equipe de projetos, ligada à parte estratégica da organização, quer entregar logo o sistema para a produção, muitas vezes pressionada por metas que influenciam sua bonificação, do outro lado, a equipe de manutenção, ligada ao Centro de Serviços Compartilhados, quer assegurar-se de que herdará um sistema sem grandes problemas ou promessas não cumpridas ao longo do projeto - o chamado *Backlog*. Equipes de produção sabem que *Backlog* de projeto logo vira pendência da equipe de manutenção e motivo de insatisfação dos usuários dos sistemas.

A figura que melhor exemplifica esta situação é uma guerra de granadas entre duas equipes separadas por um muro. Alguém lança um petardo e o outro corre para devolver antes que exploda. Granada para cá, granada para lá, uma hora ela explode, e, o pior, na mão de alguém.

O fracasso em questão diz respeito a um projeto cuja pretensão era definir fronteiras, indicadores e método de passagem de projetos para a área de produção.

Os grandes erros

O projeto nascera logo após a separação das áreas de manutenção e projetos. A disputa por pessoas havia sido acirrada e deixado desconfianças mútuas nos interlocutores. O momento, certamente, não era o mais adequado para a realização de um projeto desta natureza.

Projetos que discutem fronteiras não podem ser iniciativas unilaterais. Ainda que nem sempre seja possível, o ideal é que nasçam do senso comum, quando fazem sentido para ambos os lados.

Entretanto, a área de projetos, neste caso, não tinha o menor interesse em estabelecer estas fronteiras, justamente por saber que, sendo a área de produção o fim da cadeia, terminar o projeto antes deste estar realmente pronto era uma alternativa excelente para preservar uma incrível e fantástica taxa de 90% de acuracidade no cumprimento de prazos de projetos de sistemas na organização.

Mexer nesta situação era o mesmo que enfiar a mão em um enorme vespeiro sem qualquer proteção.

Sem um Patrocinador com a força necessária para sustentar a mudança, então, a situação seguramente seria de suicídio organizacional.

Ainda assim, sem considerar o contexto e a força de oposição dos *Stakeholders* antagonistas, o projeto seguiu em frente sendo promovido pela área de produção. Naquele momento, imaginava-se que a força de uma empresa de consultoria, com forte influência na organização, seria o suficiente para convencer os antagonistas a implantar, mesmo que com algumas adequações, o novo processo.

A equipe de produção, embora com ótima dedicação ao projeto de mudança, não possuía nem força política nem a perspicácia necessária para identificar antecipadamente os problemas que surgiriam. O gerente do projeto estava envolvido em tantas outras atividades que delegou a gestão de mudanças a uma equipe pouco preparada, que acabou ignorando seus princípios mais elementares.

Sabendo que o projeto de mudança era perfeitamente lógico e necessário, os *Stakeholders* do departamento de projetos de sistemas usaram a tática de boicote velado. Delegaram a participação nas reuniões decisórias a pessoas sem a menor qualificação para a tomada de decisões.

O cenário era terrível: *Stakeholders* antagonistas com força política para derrubar o projeto; baixa comunicação durante os processos decisórios; pouca ou nenhuma participação dos principais implicados nas decisões e uma consultoria que prestava serviço para as duas equipes em frentes distintas, mas que certamente não tomaria posição na hora da verdade.

A Matriz RACI foi desenhada, mas relegada a um papel nunca cumprido. A equipe de condução da mudança não conseguiu enxergar o risco que isso trazia ao projeto.

Já no *Kick-off*, a ausência de *Stakeholders* Decisores demonstrava que o engajamento era quase nenhum, mas este indicador também foi desprezado e o projeto seguiu em frente.

O próprio propósito do projeto e sua identidade foram definidos unilateralmente, limitando ainda mais qualquer possibilidade de engajamento.

O ambiente físico era praticamente virtual, pois a equipe de projeto estava dispersa em duas cidades, dificultando ainda mais a comunicação.

Os impactos organizacionais seriam grandes no departamento de projetos de sistemas, que teria que passar a cumprir uma série de regras antes não existentes e que trariam um trabalho adicional no desenvolvimento dos projetos. Do lado da equipe de produção, também haveria a necessidade de ampliação da equipe, para que esta tivesse um contingente minimamente necessário para acompanhar os projetos e acelerar a passagem de conhecimento.

Tudo isso traria novos custos em um momento da economia em que o mundo acusava risco de recessão e os recursos de ambos os lados estavam pressionados por cortes de custos. Eis mais um fator ambiental que em nada favorecia o projeto e que não foi levado em consideração.

Para piorar o quadro, o Patrocinador do projeto, que nunca fora envolvido e comprometido da forma adequada, deixou a empresa pouco antes do

projeto terminar sua fase de definições. Em seu lugar entrou um novo diretor, oriundo justamente da área antagonista.

Antes da realização da primeira reunião com o novo suposto Patrocinador, este se informou do quadro com os *Stakeholders* antagonistas, que se posicionaram como se não tivessem sido envolvidos. Em certa medida isso era verdade, ainda que o não envolvimento tivesse sido um claro boicote ao projeto.

Produto acabado, o novo processo de passagem de projetos para a produção parecia lógico e completo, porém inviável por não ter seguido etapas fundamentais na gestão da mudança.

Já no primeiro projeto que entrava em produção, eram tantas as pendências que a área de produção não queria aceitá-lo naquelas condições. Entretanto, este projeto, que já havia estourado seu prazo pelo menos três vezes, tinha uma data definida pela diretoria da organização para entrar no ar. Qualquer que fosse o grau de maturidade do sistema, este iria para a produção.

O embate foi inevitável. A conclusão foi de que o método e as regras de passagem para a produção prejudicavam os prazos e custos do projeto.

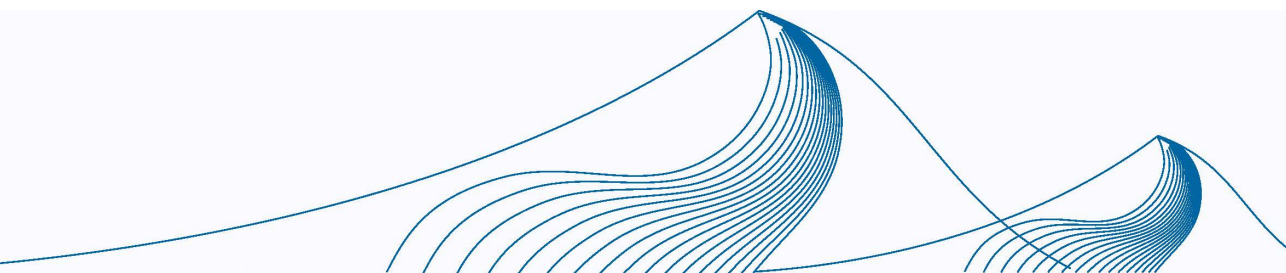
Até o modelo gráfico, que representava a integração das atividades do projeto com produção, fora questionado, pois tendo sido desenvolvido sob a perspectiva da área de produção, destacava mais as atividades desta do que as do projeto.

O desfecho

O projeto em questão nunca foi um projeto de redesenho das atividades de passagem de sistemas de uma área para outra. Tratava-se de um projeto de mudanças que cometeu todos os erros capitais para que um novo modelo proposto viesse a sucumbir.

O desfecho não poderia ser outro. Virou um lindo desenho, com regras claramente definidas mas nunca cumpridas, que hoje jazem esquecidas em alguma gaveta virtual.

É possível que, em algum momento futuro, este seja revisitado, mas para que o fracasso seja transformado em sucesso a gestão de mudanças terá que ser considerada desde o desenho da estratégia do projeto.



Bibliografia

A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). Pennsylvania: PMI, 2004.

AMABILE, Teresa M. *Growing up Creative: Nurturing a Lifetime of Creativity*. Buffalo, NY: Creative Education Foundation Press. 1992.

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BENETTI, Paulo C. A. *METODOLOGIA: pessoas e empresas criativas e inovadoras - por que não?* Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

BONDER, Nilton. *O segredo judaico de resolução de problemas*. Rio de Janeiro: Imago, 1995.

BOWLBY, J. *Apego: A Natureza do Vínculo*. Tr. Álvaro Cabral. 2ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 1990.

CARVALHO, André L; VILAS BOAS, Ana Alice. *Demissões Responsáveis: O Resgate das Práticas Originais do Outplacement através da Responsabilidade Social*. I SIMGEN/UFRRJ, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. *Recursos humanos: Edição Compacta*. São Paulo: Atlas, 1997.

_____. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1999

CHRISTENSEN, C. *O dilema da inovação*. São Paulo: Makron Books, 2001.

CONNER, Daryl R. *Managing at the speed of change: how resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York: Villard Books, 1992.

DE MASI, Domenico. *O ócio criativo*. Rio de Janeiro: Ed. Sextante, 2000.

DORNELAS, José Carlos. *Empreendedorismo: Transformando Ideias em Negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

ENRIQUEZ, Eugène. *As figuras do poder*. São Paulo: Via Lettera, 1974.

FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria (Org.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1990.

GAUDÊNCIO, Paulo. *Men at work: como o ser humano se torna e se mantém produtivo*. São Paulo: Mernnon, 1995.

GOLEMAN, Daniel, KAUFMAN, Paul, RAY, Michael. *Espírito Criativo*. São Paulo: Cultrix - Amana Key, 1992.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

HANH, Thich N. *Para viver em paz, o milagre da mente alerta*. Petrópolis: Vozes, 1976.

HANKS, Kurt. *O navegador de mudanças: preparando um novo tipo de líder para um amanhã inexplorado*. Tradução Eliana Chiocheti, Maria Luiza de Abreu Lima. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

ISERT, Bernd. *A Linguagem da Mudança*. Tradução de Sabine Haraguchi. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

JUNG, C. G. *Tipos psicológicos*. v. VI. Petrópolis: Vozes, 1991.

LAND, George, & Jarman, Beth. *Break-point and Beyond: Mastering the Future Today*. New York: Harper Business, 1992.

LEWIN, K. *Problemas de dinâmica de grupo*. São Paulo: Cultrix, 1967.

LIPP, Marilda N. *Manual do inventário de sintomas de stress para adultos de Lipp (ISSL)*. São Paulo: Casapsi Livraria Editora e Gráfica Ltda, 2005.

MAGALHÃES, Dulce. *Mensageiro do Vento: uma viagem pela mudança*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MARQUES, Sandra. *Como Evitar Grandes Traumas nos Processos de Mudança*. In *Recursos Humanos: Excelência de Ideias, Prática e Ação*. Quartet. Rio de Janeiro, 1994.

MASLOW, Abraham H. *Introdução à psicologia do ser*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Eldorado, 1968.

MURRAY, Edward J. *Motivação humana*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1983.

O'DONNELL, Ken. *Raízes da transformação: a qualidade individual como base da qualidade total*. Salvador: Casa da Qualidade, 1994.

OSBORN, et al. *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. Porto Alegre: Bookman, 1999.

PAULSON, Terry L. *Gerentes na linha de fogo: administrando conflitos nas relações do trabalho*. São Paulo: Saraiva. 1994.

PENNA, Antônio Gomes. *Motivação e emoção*. Rio de Janeiro: Rio, 1975.

POCHMANN, Marcio. *O emprego na globalização*. São Paulo: Boitempo, 2005.

ROBBINS, Stephen. *Comportamento Organizacional*. Tradução: Reynaldo Marcondes. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

RUSSELL, Bertrand. *Lógica e Conhecimento*. São Paulo: Nova Cultural, 1992. (Coleção Os Pensadores).

SCHIRATO, Maria A. R. *O Feitiço das Organizações: sistemas imaginários*. São Paulo: Atlas, 2004.

SENGE, P. A. *Quinta disciplina: caderno de campo*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

_____. *A Quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 10ª ed. São Paulo: Editora Best Seller, 2002.

SHERVINGTON, Martin. *Coaching integral: além do desenvolvimento pessoal*. Tradução: Neuza Simões. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SIMIONATO, Mônica. ANDERSON, George. *Competências emocionais: o diferencial competitivo no trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

SIQUEIRA, Ethevaldo. 2015 *Como viveremos - O futuro, na visão de 50 cientistas e futurologistas do Brasil e do Mundo*. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

SIQUEIRA, M. M. M. e Gomide Jr, S. (2004). *Vínculos do Indivíduo com a Organização e com o Trabalho*. Em J. C. Zanelli; J. E. Borges-Andrade e A. V. B. Bastos (Eds.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed.

VERNON, M. D. *Motivação humana*. Petrópolis: Vozes, 1973.

WAGNER III, J. A. & Hollenbeck, J. R. *Comportamento Organizacional: Criando Vantagem Competitiva*. São Paulo: Saraiva, 1999.